

Louvain School of Management

Business plan and feasibility study for the implementation of a new sustainable beer brand on the Belgian market

Author(s): Eléonore GILLAIN and Léopold DRAGUEZ TRIPELS de
HAULT
Supervisor(s): Frank JANSSEN
Academic year 2023-2024
Dissertation for the master of
International Business
Daytime schedule

Declaration of Generative AI in Scientific Writing

During the preparation of this master thesis, the author(s) used ChatGPT for the analysis of some of the market research data, and in helping us draft and compare some of our ideas for the operational part.

After using this tool/service, the author(s) reviewed and edited the content as needed and take(s) full responsibility for the content of the publication.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Monday, May 27, 2024

Eléonore Gillain,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Gillain', with a large, sweeping loop at the bottom.

Léopold Draguez Tripels de Hault,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. Draguez', with a large, sweeping loop at the bottom.

Acknowledgments

This master thesis is the fruit of 5 months of brainstorming, research, documentation and interviews. The results of the business plan for our project presented below were made possible thanks to the help of many people whom we would like to thank in particular.

First of all, thank you to Mr Frank Janssen, our promoter, for his availability and responsiveness in answering our questions. With his extensive feedback, he challenged our various parties and pushed us to go even further in our thinking to deliver a complete analysis.

Secondly, given that we are two International Business students with no prior knowledge of the beer market or the brewing process, interviewing a number of experts was essential in helping us to create quality content. We would like to thank Antoine de Barquin & Lloyd Regaerds (Microbrewery ‘La Brasserie des Tours’), Kevin Lhoest (zythologist), Nicolas Declercq (Brewing engineer and founder of the microbrewery ‘Léopold 7’), Jérémie Bossie (Microbrewery ‘La vraie bière’), Yvan Absil (CFO of Noshak and member of the investment committee, especially in microbreweries), Augustin Limaugue (Microbrewery ‘Lutgarde’), Laurent Léonard (Microbrewery ‘La THarée’) and Elina Vanden Hoek (Brewing agronomist) for their time in answering our many questions.

Thank you to Stéphanie Gowenko (Wallonia Manager of the Business Counter Xérius) and Stéphane Robyns (lawyer specialising in economic law) for their help and proofreading of the legal section and Donald Draguez Tripels de Hault (chartered accountant and tax expert) for his support and proofreading of our financial section.

We would also like to mention our various professors (particularly those from our Masters in International Business at the Louvain School of Management), who were indispensable sources of documentation for various parts of this dissertation.

Finally, we would like to extend our heartfelt thanks to all the respondents to our market study, to Juliette de Streel for designing the labels for our beers, and to our friends and family (as well as Augustin Limaugue from the Lutgarde microbrewery) for their support and help with the proofreading of this project.

Executive Summary

3,3 Liters

is the amount of wasted water to produce one liter of beer.

This information is a good opportunity to point out that the beer industry is still a polluter in the sense that it wastes a lot of resources, especially water, because it's energy-intensive. With the growing beer consumption all over the world and the current importance of environmental actions, thinking about how to produce a sustainable solution makes perfect sense today.

Who Are We ?

Crust 2 Craft is the brainchild of two students majoring in International Business. Our aim? To rethink the traditional way of making beer to offer a modern, 100% sustainable beer. To tackle the various environmental issues, we aim to create a beer that uses **rainwater** (limiting water wastage) and uses **unsold bread** to replace up to 25% of the malt used for brewing. In addition to these ecological dimensions, Crust 2 Craft is also about a commitment to local producers, to benefit from quality ingredients and offer consumers an unforgettable experience.

Our Products

In the first few years, our product range will consist of 3 different beers that will constitute the MVP of our product (a fruity, strong, and white beer). This will allow us to build consumer awareness of the brand before launching our other beers with more original flavours such as speculoos, chestnut, etc. in partnership with local producers. It also allows us to focus on the new customer experience and enable consumers to rediscover beer in a new responsible way.

Market and Consumers

Our product is aimed at 18 to 45-year-olds (and more specifically young people) who enjoy good craft beers. The geographical market will initially be Walloon Brabant (where our project will be located) and Wallonia. In the 4th year, we aim to expand into the entire Belgian market. The product will be sold on a B2C basis to individuals, but also on a business-to-business (B2B) basis via various points of sale such as shops, bars and restaurants.

Financial Consideration

Revenues

Our different 33cl beers will be sold at different prices (1.80€ **B2B**/2.20€ **B2C** for the white beer, 2.10€ **B2B**/2.50€ **B2C** for the strong beer and 2.20€ **B2B**/2.60€ **B2C** for the fruity beers). Based on our forecasts, we expect to reach a turnover of 42,590.10€ for a total of 19,106 beers sold in 2025. For the year 2027, with 144,706 beers sold, the turnover would increase up to 322,570.10€.

Fundings

In terms of sources of funding, we are aiming to raise around €60,000 from seed funding of €30,000 (€15,000 from the two founders), €15,000 from crowdfunding and €15,000 from friends and family (FFF). This capital will be used to cover production costs and the initial operational costs of the project. In the 3rd year, our aim is to increase the capital through fundraising with Business Angels in exchange for equity. The funds raised will be used to finance the purchase of the first machines and premises so we can start brewing our own products.

Table of Contents

INTRODUCTION	1
THE PROJECT.....	2
1. PROBLEM	2
2. SOLUTION	2
3. MISSION, VISION, AND VALUES	2
4. THE MEMBERS	3
5. THE STRENGTHS	4
6. THE METHODOLOGY	4
EXTERNAL ANALYSIS	5
1. PESTEL.....	5
1.1. <i>Critical Uncertainties and Scenario Development</i>	12
2. THE 5 FORCES PORTER ANALYSIS OF THE MARKET	13
3. COMPETITORS ANALYSIS	19
INTERNAL ANALYSIS	22
1. COMPETITIVE ADVANTAGE (VRIN)	22
1.1. <i>Valuable</i>	22
1.2. <i>Rare</i>	22
1.3. <i>Inimitable</i>	23
1.4. <i>Non-substitutable</i>	23
2. VALUE PROPOSITION AND COMPETITIVE ADVANTAGE	23
SWOT.....	25
1. SWOT ANALYSIS	25
2. SWOT CONCLUSION.....	26
MARKET RESEARCH	27
1. METHODOLOGY	27
2. LIMITS OF THE STUDY	27
3. ANALYSIS OF THE MARKET STUDY	28
3.1. <i>Interest in the Project</i>	28
3.2. <i>Preferences for the Type of Beers</i>	29
3.3. <i>Purchase Place</i>	29
3.4. <i>Other Interesting Information</i>	30
MARKETING ANALYSIS.....	30
1. TARGETING AND POSITIONING STRATEGY	30
1.1. <i>Segmentation & Targeting</i>	30
1.2. <i>Positioning</i>	31
2. MIX MARKETING (4P).....	31
2.1. <i>P-Product</i>	31
2.2. <i>P-Price</i>	33
2.3. <i>P-Place</i>	35
2.4. <i>P-Promotion</i>	36
3. MARKETING PLAN OVER THE 5 YEARS	37
HUMAN RESOURCES.....	38
1. THE TEAM.....	38
1.1. <i>The Members and their Responsibilities</i>	38
1.2. <i>Leadership</i>	39
2. RECRUITING & RETAINING STRATEGY.....	39
2.1. <i>Recruitment Process</i>	39
2.2. <i>Employee Retention</i>	40
3. GOVERNANCE	40

OPERATIONAL PLAN	41
1. THE MINIMUM VIABLE PRODUCT OF CRUST 2 CRAFT.....	41
2. DEVELOPMENT PLAN AND RESEARCH & DEVELOPMENT	42
2.1. <i>First Year Development</i>	43
3. SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT	44
3.1. <i>Raw Materials</i>	44
3.2. <i>Production</i>	47
3.3. <i>Quality Control</i>	48
3.4. <i>Packaging</i>	48
3.5. <i>Storage</i>	49
3.6. <i>Distribution</i>	49
3.7. <i>Customer's Service</i>	50
LEGAL CONSIDERATIONS FOR THE BELGIAN COMPANY CRUST 2 CRAFT	50
1. INCORPORATION AND ARTICLES OF ASSOCIATION OF THE COMPANY	50
2. SUBSEQUENT LEGAL FORMALITIES.....	51
3. LEGAL OBLIGATIONS IN DAY-TO-DAY OPERATIONS	51
3.1. <i>Accounting</i>	52
3.2. <i>Decision-making and Representation Power</i>	52
3.3. <i>NSSO</i>	52
3.4. <i>Submission to the Jurisdiction of the Company's Court</i>	52
4. FOOD SAFETY REGULATIONS AND EXCISES	52
4.1. <i>Food Safety Regulations</i>	52
4.2. <i>Excises</i>	53
FINANCIAL PLAN	53
1. ESTIMATIONS OF THE COSTS	53
2. SALES FORECAST	54
3. PROFITABILITY CALCULATION.....	56
4. FUNDINGS	56
4.1. <i>Pre-seed Funding</i>	56
4.2. <i>Seed Funding</i>	56
4.3. <i>Start-up/Early Growth</i>	57
5. FINANCIAL TABLES.....	57
5.1. <i>Balance Sheet</i>	57
5.2. <i>Operating Schedule and Budget Table</i>	57
RISK MANAGEMENT PLAN	58
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHY.....	61
APPENDICES.....	72
1. BMC OF CRUST 2 CRAFT	72
2. SCHEME OF WASTE DURING BREWING PROCESS	72
3. PROJECT ORGANIZATION IN ODOO.....	73
4. TABLE OF TAXES REGARDING THE HL/°PLATO	73
5. EXPORTATION FIGURES	74
6. CHARTER RISK CALCULATION DETAILS	74
7. QUANTITATIVE MARKET STUDY.....	75
7.1. <i>Statistical Tests Performed</i>	75
7.1.1. <i>Statistical Test of the Preferences for the Type of Beers</i>	76
7.1.2. <i>Statistical Test of Other Interesting Information</i>	78
8. CRUST 2 CRAFT LOGO	79
9. STORAGE PLACE FOR THE FIRST YEAR.....	79
10. SCRUM METHODOLOGY FOR OUR PRODUCT DEVELOPMENT	80
11. ELECTRIC TRUCK FOR DISTRIBUTION (YEAR 3).....	80
12. FORM FOR FAFSC	81

13.	FORM FOR EXCISES.....	83
13.1.	<i>Authorized warehouse keeper form</i>	83
13.2.	<i>Brewing declaration for each beer</i>	85
13.3.	<i>Request form for authorization ethyl alcohol and alcoholic beverages</i>	85
14.	TABLE OF DETAILED COSTS.....	86
15.	DETAILED SALES AND TURNOVER FORECASTS FOR YEAR 2 & 3.....	91
16.	DETAILS OF FINANCIAL PLAN.....	92
17.	INTERVIEWS TRANSCRIPTS.....	96
17.1.	<i>Lloyd Regaerds & Antoine de Barquin – Microbrewery “La Brasserie des Tours”</i>	96
17.2.	<i>Kevin Lhoest – Zythologist</i>	102
17.3.	<i>Nicolas Declercq – Brewing engineer and founder of the microbrewery “Léopold 7”</i>	106
17.4.	<i>Jérémie Bossie – Microbrewery « La vraie bière »</i>	115
17.5.	<i>Yvan Absil – CFO of Noshak and member of the investment committee (especially in microbreweries)</i>	126
17.6.	<i>Alexander Hendrickx – Craft Manager of Belgomalt</i>	128
17.7.	<i>Augustin Limaugue – Microbrewery “Lutgarde” –</i>	133
17.8.	<i>Laurent Léonard – Microbrewery « La THarée »</i>	138
17.9.	<i>Elina Vanden Hoek - Brewing agronomist</i>	144
17.10.	<i>Stéphanie Gowenko – Wallonia Manager of Xerius (business counter)</i>	156
17.11.	<i>Stéphane Robyns – Lawyer specialized in economic and company law</i>	159
18.	DRAFT OF ARTICLES OF ASSOCIATION OF THE COMPANY CRUST 2 CRAFT	164

List of tables

Table 1 - Critical Uncertainties.....	13
Table 2 - Competitive Intensity	14
Table 3 - Supplier's Bargaining Power	15
Table 4 - Customers' Bargaining Power	16
Table 5 - Threat of New Entrants	17
Table 6 - Threat of Substitute Products	18
Table 7 - Different types of beers on the Belgian market.....	20

List of Figures

Figure 1 - Risk Chart Tool for Assessment of Porter's 5 Forces Risk Rate	18
Figure 2 - Overview of the direct and indirect competitors.....	22
Figure 3a, 3b, 3c - Interest in the product for potential consumers per age group	28
Figure 4a, 4b, 4c - Distribution of the consumers' preferences for beers per age group	29
Figure 5 - Product Label of Crust 2 Craft	32
Figure 6 - Crust 2 Craft 5-year Operation plan.....	42
Figure 7 - Key steps for first year development	43
Figure 8 - The Risk Matrix for a Risk Managament Plan.....	58

Table of Acronyms and Abbreviations

4P	Product – Price – Place - Promotion
AI	Artificial Intelligence
ATP	Authentic Trappist Product
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customers
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSA	Code des Sociétés & Associations
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	European Union
FASFC	Federal Agency for the Safety of the Food Chain
FFF (3F)	Friends, Family and Fools
FSSC22000	Food Safety System Certification 22000
GMOs	Genetically Modified Organisms
HR	Human Resources
IPA	Indian Pale Ale (beer type)
LT	Long-term
MTS	Make to Stock
MVP	Minimum Valuable Product
NPO	Non-profit organization
NSSO	National Social Security Office
PESTEL	Political – Economical – Social - Technological – Environmental - Legal
PMF	Product Market Fit
R&D	Research & Development
SME	Small-Medium Enterprise
SPW	Service Public de Wallonie
SRL	Société à Responsabilité limitée (limited liability company)
SWOT	Strengths – Weaknesses – Threats - Opportunities
UV	Ultra Violet
VAT	Value-added tax
VRIN	Valuable – Rare – Inimitable – Non Substituable

Introduction

The brewing industry, known for its rich heritage and cultural significance in Belgium, has been raising major environmental concerns in recent years, particularly in terms of water consumption and waste generation.

With global beer production reaching 1.89 billion hectolitres in 2022 (Statista, 2022), the brewing industry is one of the world's biggest industrial users of water, which also makes it one of the biggest wasters (Olajire, 2012). In addition, other wastes from cereals, barley and hops, which are still usable resources after use, are wasted (Gökalp, 2020). Yet resources such as unsold bread and wastewater are alternative raw materials for the brewing industry (Gökalp, 2020). In a world where sustainability must be at the heart of our actions, the brewing process, with about 3.3 liters of water wasted to produce 1 liter of beer¹, needs to be rethought.

This thesis therefore aims to offer a more eco-responsible alternative for consumers on the Belgian market by offering a more sustainable and consciously thought-out product. By sourcing ingredients from sustainable, local and organic sources, and in part with purified rainwater and leftover bread, and collaborating with local producers to achieve unique flavors, we aim to establish a 100% sustainable Belgian beer production cycle.

Through this research in the form of a business plan, we seek to promote sustainable practices within the Belgian brewing industry by launching Crust 2 Craft, a sustainable local craft beer. Our objectives include assessing the feasibility and effectiveness of incorporating sustainable ingredients, and exploring innovative flavour options.

The thesis is organized in several sections, following the usual business structure, starting with a presentation of the project. An in-depth external literature review of the Belgian brewing industry follows this. It is then enriched by a detailed internal analysis, identifying the project's strengths and weaknesses. The next points include the practical aspects of the business plan, such as the results of the market research carried out, our proposed sustainable approach to beer production, including the marketing mix, human resources and the operational plan outlining all production. Finally, the thesis concludes with a comprehensive financial and risk analysis.

With this thesis, we aim to understand whether it is possible and interesting to add this sustainable and local vision to beer, based on current issues and the demands of the Belgian consumer. We are therefore carrying out a feasibility study to help us understand whether such a project is viable today.

As students in the Master 2 International Business program at Louvain School of Management (LSM), we have the opportunity to redefine the relationship between beer, the industry and the environment. That is why Crust 2 Craft is presented to you in this master thesis. So together, *let's experience the taste of conscience, where every sip makes a difference!* – Crust 2 Craft.

¹ Details in [Appendix 1](#).

The Project

1. Problem

For a long time, we were told that Belgium was the land of beer.

For a long time, we were told that Belgium was one of the leading beer-exporting countries.

For a long time, we were told that Belgium had thousands of different beers.

But **what we were never told** was just how the beer industry was impacting the environment and how far from sustainable it was. It was this observation that led us to think about how to tackle this problematic to find a solution to the growing sustainable needs of beer consumers.

2. Solution

The solution found is Crust 2 Craft.

What is Crust 2 Craft? It is a project that was launched in 2024 by two friends who are passionate about beer, and the values of friendship and conviviality it represents, but who lament the impact of this industry and their own consumption on the environment. Consum'actors, they decided to propose a responsible alternative to their friends by offering a range of beers made with local and sustainable ingredients to reduce the various types of waste generated during production, as well as reduce the consumption and wastage of water used during brewing. To achieve this, we focus on 3 simple areas:

The first, perhaps most important, is to **reuse unsold bread** and turn it back into flour that will be used to produce beer, thereby reducing the cereals used to brew it. At the end of production, the spent grain generated will be used to produce various crackers. Ideal for accompanying our beer and thus ensuring circular economy in our project.

The second area will be to tackle water consumption and water wastage during beer production. Our idea is to **purify locally harvested rainwater**, before it mixes with sewage, so it can be used to replace a portion of the water used in brewing beer.

Finally, to diversify our customer base and offer different natural flavors, we aim to **work with local producers** and suggest several varieties of beer with seasonal flavors such as chestnut, cherry, strawberry, pear, and speculoos.

In short, the Crust 2 Craft project is about making beer the way the beer lovers know and love it, while ensuring that its main ingredients are sourced sustainably.

3. Mission, Vision, and Values

As mentioned by Semal, P. (2022), to achieve something, you need to know the favourable winds; where to go, how to go, and what are the favorable winds. These are the mission, vision, and values of a project.

With Crust 2 Craft, our mission is to rethink traditional beer to offer a new, innovative, and 100% sustainable beer while promoting local and quality ingredients. Our vision is to reduce water waste and food waste by using rainwater and unsold breads as raw materials to produce our beers. So we are promoting the values of sustainability and social responsibility (by supporting local producers), as well as the values of sharing by coming together to enjoy a quality beer.

4. The Members

Léopold

Léopold is a 22-year-old student finishing his master's degree in International Business. After having completed different experiences in university in Finland, the United States, and Mexico, he is now undergoing an internship in Jakarta, Indonesia working as a junior project manager in the company Port Cities. This job enables him to acquire different skills such as contact with the clients, project management, and how to thoroughly utilise the ERP Odoo.

In addition to these different academic and professional adventures, he has also had different entrepreneurial experiences. At 16 years old, he joined the world of Entrepreneurship by creating a first Young Enterprise. One year later, he created another one and became the CEO of this one. When he started university, he decided to join the Entrepreneurship local club “UStart Saint-Louis”. A few years later, he became the President of UStart Brussels and finished his journey as “Head of People and Culture” of UStart Belgium. Last year, he was also the CFO of a student start-up preparing healthy meals. This position allowed him to be responsible for the finance of the company, managing its CRM, and developing his knowledge about Odoo, the ERP used within the start-up.

He has previously worked on different projects about micro-breweries, in particular one regarding the analysis of the supply chain of the brewery “La Brasserie des Tours”.

Eléonore

Eléonore is a 24-year-old aspiring professional with a robust educational and experiential foundation in business and sales. Her journey began at EPHEC, where she completed her bachelor's degree, laying the groundwork for her academic and professional ambitions. Eager to deepen her knowledge and skills, she continued her studies at Louvain School of Management, where she had the privilege of joining the International Business program during her first year of master's studies. This year, she traveled for an Erasmus to Lausanne, which was an incredible experience enabling her to develop her international soft skills as well as her hard skills in data analytics.

Currently, she is undertaking an internship in Belgium at Merchery, specialized in sustainable promotional products, serving as a sales intern. This role has been instrumental in honing her interpersonal skills, adaptability, and client management capabilities. She is learning the intricacies of being an effective salesperson, enhanced by practical experience with innovative software tools like Odoo and Hubspot. This internship is a vital step in her career, offering hands-on experience in the dynamic field of sales.

Beyond her academic and professional pursuits, she has been actively involved in various associations, demonstrating her commitment to community service and leadership. From the age of 16, she volunteered for seven years at Ocarina, an organization dedicated to supporting children. Her roles evolved from animator to trainer and even to president, showcasing her leadership skills and dedication to making a positive impact.

Additionally, her engagement with UStart LLN in Louvain-la-Neuve was a testament to her versatility and drive. Starting in the public relations department, she quickly progressed to the position of department manager within just four months.

This experience not only underscored her marketing acumen but also her ability to lead and inspire a team, thanks to the trust placed in her by the association.

Her journey through academia, professional environments, and voluntary service has been both challenging and enriching, providing her with a comprehensive skill set and a deep understanding of her field. As she presents this master's thesis, she stands proud of her accomplishments and is eager to contribute her knowledge and abilities to the business world.

5. The Strengths

Skills of the Team

The combined strengths of Eléonore and Léopold form a formidable team with diverse, complementary skills that are well-suited to tackling complex business challenges.

Both Eléonore and Léopold have international experiences that contribute to a broad understanding of global business practices. With their various international experiences, they are equipped with the ability to navigate and adapt to diverse cultural and business environments. This adaptability is crucial in their project.

Moreover, Eléonore and Léopold, by being part of associations and Young Enterprises, have been able to develop their entrepreneurial spirit and leadership. They have also already combined their skills during the years they spent with the NPO UStart which enabled them to know that they were complementary on the business level, as well as on the friendship level.

In short, the team's diverse experiences, from analyzing the supply chain of a micro-brewery to leading marketing efforts for associations, show their ability to think strategically and innovatively. This skill set is crucial for identifying and capitalizing on new business opportunities, solving complex problems, and driving growth.

In conclusion, Eléonore and Léopold form a well-rounded team with a strong foundation in international business, leadership, and practical business application skills. Their combined experiences and achievements position them uniquely to contribute significantly to the business world, bringing innovative solutions and strategies to the forefront of their industry. Furthermore, having already worked together, the team is well organized and methodical, enabling them to work efficiently and move the project forward step by step.

6. The Methodology

The project for this dissertation began in April 2023, when, we, Eleonore, and Léopold, decided to work together on a project that would mark the end of our university career. We knew what was at stake and how difficult it would be, as we would be living in different time zones the following year (in Mexico and Switzerland for the first semester, and in Indonesia and Belgium for the second). Based on this constraint and the challenge it imposed on us, it was essential to establish a group dynamic and put in place a clear and precise methodology to meet our objective of submitting this thesis by the end of May.

On the strength of our various experiences with Odoo during our respective internships, the ERP played a considerable role in enabling optimum organisation within the group. Based on the project module, various projects, representing the key points of their thesis, were created.

For each of these stages, different sub-tasks could be linked, for which we were able to assign people to a task, create meetings, set deadlines, etc. Using the Kanban format² for the sub-tasks, we could easily keep an overview of the progress of the project. When a task was ready to be peer-reviewed, it was moved into this stage and an automated email was sent to the other person to tell him/her that he/she could start the peer review for the part. In addition to the project module, we also used the Calendar, Documents, Knowledge, and Discuss modules to make it easier for us to share information.

Besides the role of improving efficiency and effectiveness for all operations, an ERP also replaces different useful applications and gathers them in one system only (Kolp & Faulkner, 2010). That was the case with Odoo as it enabled us to replace Drive, Slack, Calendar, or Notion by using the whole functionalities offered by the ERP. Odoo also helped us to manage back-office operations such as marketing (with a website realized on the ERP) or finances (with financial forecasts realized on it) which are, as mentioned by Kolp & Faulkner (2010), typical operations supported by an ERP.

To learn more about the beer market, the industry's potential, and how to get our project off the ground, we did some in-depth research on the internet via market analyses, online documentation, etc., as well as interviews with various professionals who have been involved in the beer market for varying lengths of time. These interviews gave us insights into the industry, a global view of the players involved, consumer preferences, and details of the supply chain involved in making craft beer. Thanks to all the information we obtained, we were able to put together a full feasibility analysis of our project, looking at the environment, the market, human resources, marketing, administrative procedures, the supply chain, and how to develop the product, as well as the finances and risks involved.

To carry out this project, we decided to draw on various sources and methods learned during our years at university. In addition, as the dissertation would serve as a summary and conclusion to our two-year master's degree, we felt it was essential to draw on many articles written by various of our professors at the Louvain School of Management. and use the various tools we have mastered during our exchanges to complete our analysis. This enabled us to put to good use the skills we have acquired during the opportunities abroad offered by the Louvain School of Management.

External Analysis

1. PESTEL

PESTEL, a model commonly used to study six specific dimensions (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) has helped us to look at the macro-environment of the Crust 2 Craft project. This external environment is defined as all the external forces (outside the company itself) that the company cannot control but will affect the company's strategy (Buye, 2021).

² Details of Project Management in [Appendix 3](#)

Political Factors

Farmers Protests

After the new European Union (EU) policies concerning free trade agreements (leading to disloyal competition for farmers) and the energy price increase, the whole of Europe has been affected by farming protests demanding better prices and more flexible administrative procedures (Euronews, 2024). These different protests also have an impact on the local production, especially for the cereals, which can be a problem for the cereals used in the beer manufacturing. In fact, among the different countries affected by these protests, we can mention France, Portugal, Germany, and Belgium which are responsible for producing 40% of the grain production especially wheat and barley (Dairynews, 2024), two cereals used to make beers.

Today, a large proportion of the cereals used in beer production are harvested throughout Europe. The cereals are then malted (germinated and roasted) in Belgium, to produce what is known as "Belgian" malt (L. Regaerds, A. de Barquin, Brasserie des Tours, personal meeting, 9 December 2022). These new European regulations, which are unfavorable to farmers, could cause a potential supply chain disruption for breweries.

War in Ukraine

Ukraine and Russia are two big exporters of barley, as they produce 18% of the world's production (Sonneville, Afonso, 2022). The war between both countries already had an impact on the amount of barley exported. However, according to Sonneville & Afonso (2022), this impact will be significantly less in countries such as Belgium, as most of their barley does not come from these countries.

It is therefore important to keep an eye on political factors of this kind, as they could have an impact on the flow of resources as well as on beer production costs, even if the impact of this war is currently fairly limited on the Belgian beer market.

Governmental Aid for SMEs

In Belgium (especially in Wallonia, in the case of Crust 2 Craft), the government offers different investment subsidies for SMEs to help them launch their businesses (Belgium.be, 2024). To get this kind of financial support, you need to have production facilities in Wallonia and introduce a request for authorization to start the investment program, a request for a "Passeport Entreprise", and complete a form to ask for investment support (Wallonie.be, 2024).

In addition to this kind of financial help, other investment supports can be provided for companies that invest in environmental protection and sustainable energy use which can be the case for the project Crust 2 Craft (given its system to collect rainwater and purify it).

With the European Regional Development Fund, the European Union also aims to help small and medium-sized businesses in order to "*make Europe and its regions more competitive and smarter*" (European Commission, 2021). In Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021, on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund, it is mentioned that this fund should help to develop small businesses such as Crust 2 Craft, and thus helping them to grow and face competition (European Union, 2021).

Economic Factors

Projected Revenues

The Belgian beer market is currently experiencing strong economic growth. In addition to the volume of beer produced, which has risen since 2016 from 20,616,000 hl to 23,350,000 hl by 2022, the revenue generated on the market is also increasing (The Brewers of Europe, 2023).

For 2024, a 5.5% rise in revenues is forecasted, with an increase from US\$ 1,083.4m to US\$ 1,144.0m (Statista, 2022)

According to experts, this economic growth could be due to several factors, including Belgium's strong beer culture and its tourism industry, with tourists from all over the world sampling the local beers. Finally, with its strategic position in the middle of Europe, Belgium is ideally placed for exporting its beers (Statista, 2022).

Increase in Hops Prices

Today, the beer market is currently in continued growth with more and more beers produced (The Brewers of Europe, 2023). In addition to this increase, the IPA beers (Indian Pale Ale) have also become more popular (Van Kerckhoven et al, 2020, p. 72). This type of beer is characterized by a bigger number of hops used (L. Regaerds, A. de Barquin, Brasserie des Tours, personal meeting, 9 December 2022) and by more aromatic and bitter hops required to produce the beer (Van Kerckhoven et al, 2020, p. 72).

Currently, on the market, this kind of hop can be found in different countries such as Germany where many Belgian breweries are sourcing their hops. For example, Brussels Beer Project with 17% of their hops coming from Germany (Brussels Beer Project, 2022).

In Germany, the forecasts for the hops price are increasing, for example with bitter hops “Herkules” and “Polaris” used in the production of IPA. According to BartHaas (2022), the price/kg could rise from €33/kg to €35/kg in 2026.

The different global conflicts lead to difficulties in the transportation channels due to increases in the energy prices. These different factors also mean higher production costs for the hop industry (BartHaas, 2022).

Social Factors

Changes in Beer Consumption Habits

Consumer preferences continuously evolve, and a new beer project needs to be aware of the different consumption trends in the market. It is the case of IPA which became more famous on the Belgian market recently as the only one we knew was the Delta by Brussels Beer Project (L. Regaerds, A. de Barquin, Brasserie des Tours, personal meeting, 9 December 2022).

These changes in consumer preferences will push the breweries to innovate, and create new tastes and new varieties of beers (Garavaglia & Swinnen, 2018).

On the European market, we notice an increase in the demand for craft beers (Carvalho et al, 2018), as consumers are more eager to buy “*authentic and typical beers*” (Donadini et al. 2016; Aquilani et al. 2015, as cited in Lerro et al, 2020).

According to the Brewers Association (2020), a “*craft brewery is a small, independent, and traditional brewery*”; in this definition, three main characteristics can be identified :

- **Small:** less than 704 million liters are produced each year
- **Independent:** A maximum of 25% of the brewery can be owned by an industrial brewery
- **Traditional:** flavors of the beers come from “*historical ingredients or innovative ones*”

These are the specificities of a craft beer. (cited in Villacreces et al, 2021, p. 2). This kind of beer is often perceived as high-quality beer and tastier with many flavors (Lerro et al, 2020).

Consumer tastes have evolved towards this type of beer. Clients are more interested in sustainable, and local beer, characteristics often linked to craft beers (Garavaglia & Swinnen, 2018).

As in every market, consumers' tastes are changing quickly, and the style of beers consumed is not the same as it was a few years ago. The change in habits may be a social factor considerably influencing the many breweries.

Sustainable Values

Nowadays, sustainability has become important both for companies and for individuals. People are prone to ecological values that can be also reflected in their purchases. Many labels have been created to prove the sustainability of the products such as EU Ecolabel for consumers who want to help decrease pollution (Eu Ecolabel, n.d.), ISO14000, about environmental management (International Organization for Standardization, n.d.).

With the growing importance of these values, consumers will pay more attention to different dimensions of the product such as the Environmental Impact Dimension. In this kind of dimension, factors such as Sustainable Production Methods and Processes will be crucial for the consumer's perception of sustainable products (Camilleri et al., 2023).

It shows that nowadays, this kind of criteria is important for consumers and could have an impact on their willingness to purchase a product. Moreover, consumers increasingly value the localness of beers, especially in Belgium.

These different sustainable characteristics may also have an impact on the consumer's willingness to pay. For example, in certain studies (Carley & Yahng, 2018), a majority of the consumers asked, said they are willing to pay more for sustainable beers. Waldrop & McCluskey (2018) stated that consumers who are used to drinking and consuming beers would also pay more to purchase organic beers. However, Poelmans and Rousseau (2017) demonstrated that organic labels on beers do not have a positive impact on the purchasability of the beer (yet, it has been mentioned that a positive interaction exists for frequent drinkers).

In addition to the effects on the consumer, sustainable values also took some importance within the breweries that seek to implement sustainable measures in their processes such as water conservation, grain reuse, and waste generated during the beer production, ... (Ness, 2018). More than 1300 breweries got the B Corp certification which “*demonstrates high social and environmental performance*” (B Corporation, n.d.).

Despite the different results obtained during the analysis, there is no doubt that sustainable values are becoming increasingly important, socially speaking. This kind of change implies changes in the behavior of both breweries and consumers, which is why it is vital to keep an eye on this. This social factor will undoubtedly influence the production process, and also the promotion (Ness, 2018) of the Crust 2 Craft product.

Technological Factors

New Technological Progress in the Brewing Industry

The advancements in technologies have an impact on many areas and the craft brewing industry is no exception to the rule.

Even as far back as 15 years ago, technology was an integral part of the brewing process, with, for example, temperature stabilization techniques and tools, filtration technologies, and technologies with cleaning mechanisms for the brewing tanks (Bamforth, 2006).

Nowadays, technological advances are continuing to develop, enabling breweries to facilitate their brewing process. These include pressurized tanks, which allow CO₂ to be added to carbonate the beer, thereby saving fermentation time (L. Regaerds, A. de Barquin, Brasserie des Tours, personal meeting, 9 December 2022).

Moreover, small craft breweries do not have the same financial means as big beer industries to purchase new technologies helping them in the brewing process. That is why they need to distinguish themselves from their competitors by fostering innovation and creativity to create new beers with original flavors.

For this purpose, AI can be used to help understand consumers' tastes or find flavor combinations for beers thanks to algorithms or data (Babin, 2023). It will be important to have a look on this kind of tools.

Finally, along side all the progress to help the brewers produce their beers, many technological advancements may have an impact on other areas. For example, the supply chain with blockchain technology which will enable the brewer/consumer to check where the raw materials come from or also sales with software helping to forecast the consumers' demand (Rawat, 2022).

Technology System to Purify Rainwater

As mentioned before, purifying rainwater, and using it to replace a part of the water used in the brewing process, is part of the key value proposition of the project Crust 2 Craft. The different technologies allowing this kind of purification process (and how it will evolve) are part of a key factor that may influence the whole business.

With many regions lacking access to drinking water, rainwater use is becoming increasingly important and technologies allowing this purification are constantly in progress (Lakshminarayana et al, 2017).

Rainwater is in majority pure. However, by falling on the ground, it may be contaminated by several elements in the atmosphere. Therefore, to be potable, the rainwater will need to be purified. Different methods to purify the water are evolving. At the moment the most common ones are Chlorination, Distillation, Solar Pasteurization, and Charcoal filtration (Lakshminarayana et al, 2017).

Today, in 2024, the subject of rainwater purification is still an important area of research as researchers are looking for the best way to purify this water. Technologies are thus evolving, and this kind of progress will undoubtedly have an impact on the project Crust 2 Craft. For example, the latest research mentioned different innovations especially the use of membrane filters or UV lamps to disinfect the water (Papciak & Zdeb, 2023).

If rainwater purification continues to develop itself strongly, it may decrease the costs of the machines thus enabling microbreweries to buy these kinds of technologies.

Development of Social Networks

For many years, we have observed a huge growth in the use of social networks such as LinkedIn, Facebook, Instagram, and TikTok. The development of the technologies enables the continuous growth of social networks and helps people to keep in touch and interact with friends, family, and companies (Reychav et al, 2016).

However, a few years ago, social networks also became a way for companies to promote their projects as it enables them to reach many people and get in touch with the consumers. In addition to these benefits, social media also help companies to get exposure for their product/service, and decrease their marketing costs (Si, 2016).

For craft brewers, they cannot rely on the same advertising ways as big beer industries for example ads on TV, or mass-marketing. That is why the use of social media will be key for craft brewers to promote their products as it will enable them to share information at lower costs (Garavaglia & Swinnen, 2018).

The development of social networks will thus help craft breweries to grow and continue developing their brands.

Ecological Factors

These different factors are related directly to the environment, nature, pollution, or regulations to fight against climate change (Buye, 2021). In this section, we will analyse some of them that may have an impact on the project.

Climate Change's Impact on Hops Plantation

Due to excessive greenhouse gas emissions, the world is currently experiencing climate change. This change means increased frequency of extreme weather events such as extreme temperatures, dry weather, and heavy rains... (Nasa, n.d.).

Extreme weather events will have an impact on the hop plantations needed to produce beers as, according to Walthall et al (2012), "*the quality of hops is really sensitive to temperature and water availability*" (cited in Morton et al, 2017). In addition to this sensitivity, Sirrine et al (2010) mention that hops also need, during a certain period, several specific requirements such as "*moderate temperatures in spring, adequate moisture from irrigation or rain throughout season, and dry weather during harvest*" (cited in Morton et al, 2017).

With climate change and different ecological factors, farmers face different uncertainties regarding their hop production. For example, it is difficult to know when spraying plantations against bacteria could lead to epidemics (Morton et al, 2017).

Besides these problems, climate change will have other several impacts on hops. For example, as mentioned by Forster and Schüll (2020), during the past few years, with the higher temperatures, heavy rains, and dry days, hops met problems in the cone maturation, or the formation of other substances in the hops, leading to a bitter taste and different aromas. Climate change will also impact the growth of the hops.

However, the impact of this one will vary regarding the type of hops. That is why, it will be essential for farmers and brewers to correctly choose the kind of hops they want (Forster and Schüll, 2020).

Finally, with the aforementioned craft beer expansion, Legun et al (2022) underlined that the demand for hops with specific aromas also increased (cited in Mozny et al 2023). These aromas come from their bitter acid content. A change in the acidity of the hop which may arise because of higher temperatures, could thus impact the overall quality of it (Mozny et al 2023).

Therefore, climate change is an environmental factor that can not be neglected as it may have an impact on the hops, and consequently on the quality of the beers produced by future projects.

Environmental Regulations

As mentioned above, climate change is taking huge importance nowadays and it affects all the areas. In addition to the creation of labels such as B Corp, ISO14000, or green subsidies, the government also creates new regulations for companies to push them to respect the environment. Companies may not only have a positive impact on society (pollution...) but the government will be essential to regulate that (Rakhmawati, 2020).

Even if some rules apply only to big companies and listed companies, such as the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), created in 2023, and pushing big companies to report their sustainability (European Commission, 2024), other regulations will also impact SMEs, especially the local ones, which will be more important for SMEs (Constantinos et al, 2010). According to the definition of the European Commission (2003), an SME “(*micro, small and medium-sized enterprises*) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding EUR 50 million, and/or an annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million”.

It is essential to also target them as they represent 99% of all the businesses in Europe (European Commission, 2021). The laws concern especially waste management, packaging... (Hannay, 2023). Moreover, the awareness of stakeholders and managers for SMEs about the environment is currently increasing (Tyler et al 2023). It will therefore push the company to meet the SDGs (UN Sustainable Development Goals).

The different regulations and ecological awareness will thus have an impact on the start-ups, and in the future, these laws may be even stricter than it is currently, pushing all companies to rethink their business processes to have a sustainable impact.

Legal Factors

Excise Duties on Alcoholic Beverages

In Belgium and other countries in Europe, sales and production of alcohol are controlled by the law. The government is putting taxes on alcoholic beverages and is also controlling the amount of alcohol produced, such as beer. This is called excise duties. According to the European Commission (n.d.), excise duties are “*indirect taxes on the sale or use of specific products, such as alcohol, tobacco, and energy. The revenue from these excise duties goes entirely to the country to which they are paid*”.

The amount of tax may vary depending on the alcohol percentage and the country. As stated in the Council Directive EU 2020/1151 of 29 July 2020 amending Directive 92/83/EEC on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, to fix the

excise duty on beer, the degree Plato needs to be measured. This measure will be done by considering all the ingredients, even those added after the fermentation (Council of European Union, 2020). According to Weissler (1995), « *the 'Plato' unit is defined as the extract in percent by weight of the wort, beer, or other solution* » (cited in Puligundla et al, 2020).

Based on the quantity of beer produced in hectoliters/Degree Plato, the tax will be set (Federal Public Service Finance of Belgium, 2019)³. In the future, the taxes might continue to evolve and be modified. It will thus impact the company's activity. In addition, several controls will also be required as the government needs to ensure that the right amount indicated is produced (L. Regaerds, A. de Barquin, Brasserie des Tours, personal meeting, 9 December 2022).

Food Safety Regulations

Food safety regulations involve many rules that companies such as Crust 2 Craft should be aware of as they also impose standards to be followed for the production of drinks and are subject to continuous reviews (leading to potential modifications in the future).

These regulations allow ensuring that the final consumers do not need to check the components of their food/drinks and that the product is ready and safe to be consumed (Khanyile et al, 2019). This forces companies to adopt strict hygiene rules, maintain the production site in extremely clean conditions, and carry out multiple quality controls (Khanyile et al, 2019).

Nowadays, there are many different rules with specific particularities. These laws evolved a over time and in the future, these kinds of regulations may impact even more food & beverage projects. For example, FSSC 22000, covers the packaging, processing, distribution, and many other aspects of the company. This kind of standard is particularly focused on “*food and beverages products with a long shelf life at ambient temperature*” such as beers (NQA, n.d.).

For the beers, more specifically, producers need to be aware specifically of the raw materials coming directly from farmers, especially with the increase of pesticides (that may rise even more in the future) or also with the glass bottles to ensure that no small particles are present in the beverage (Khanyile et al, 2019).

Therefore, laws and regulations are multiple to protect consumers' health, and all the companies working in the food industry (beer producers included) need to be careful and follow precise steps to ensure that their products can be considered as safe. These kinds of standards are subject to continuous review and will continue to be updated in the future. That is why, the project Crust 2 Craft should give a lot of attention to this factor.

1.1.Critical Uncertainties and Scenario Development

Based on the different forces identified in each dimension of the PESTEL analysis, we can assess the uncertainty and the importance of every factor for the future of the project.

To do this, we have taken each of the driving forces mentioned in the PESTEL and put them together in the table where for each of them we have determined the degree of uncertainty of the factor (between 1-10, 10 being the most uncertain) as well as the importance and impact (between 1-10, 10 being the most important impact) that it could have on the Crust 2 Craft project. Once this stage had been completed, we were able to add up the degrees of importance and uncertainty to identify two of the most critical factors.

³ Details in [Appendix 4](#)

Table 1 - Critical Uncertainties

	Driving forces	Uncertainty score	Importance score	TOTAL
Political	- Farmers Protest - War in Ukraine - Governmental aid for SMEs	6	5	13
		7	3	10
		0	7	7
Economic	- Projected revenues - Increase in hops price	6	3	9
		7	8	15
Social	- Change in beer consumption habits - Sustainable values	9	9	18
		5	7	12
Technological	- New technological progress in the brewing industry - Technology system to purify rainwater - Development of social networks	7	9	16
		6	7	13
		3	3	6
Environmental	- Climate change's impact on hops plantation - Environmental regulations	8	9	17
		6	7	13
Legal	- Excise duties on alcoholic beverages - Food safety regulations	3	9	12
		3	8	11

In the table above, two critical uncertainties related to the social and ecological dimensions of the PESTEL analysis can be identified. The first one is the change in beer consumption habits. The preferences of the consumer may considerably evolve over time, and it will be essential to understand the habits of the customers as it will affect the production process, the marketing, and many other factors in the project Crust 2 Craft.

Currently, consumers are more into craft beers. However, during the personal meeting that we had with Kevin Lhoest, *zythologist, certified Cicerone (independent international zythology organization), owner of his brewing training center in Namur*, it has been underlined that the Belgian consumers are still very attached to the traditional beers and to produce a new beer for a microbrewery, it will be important to find the right balance between traditional and innovative.

It can also be seen that climate change's impact on the hop's plantation is also a critical uncertainty. Although it is difficult to identify the precise impact of global warming on hops and how it will affect the taste, we know that climate change will impact the type of hops that will be produced in certain regions. The different kinds of hops have all their specificities and some of them are more suited for particular types of beers.

2. The 5 Forces Porter Analysis of the Market

Porter's model analyzes competition in the broadest sense. According to Vas (2020), it is based on the idea that an industry's profitability is a measure of its attractiveness. This analysis tool focuses on the economic players likely to reduce the ability of companies in the sector to generate products within the sector itself.

To gain a more in-depth understanding of the structure of the Belgian beer market in which we will operate, we are going to carry out this analysis and therefore the 5 forces on which it is based.

Competitive Intensity (Intra-Sector Rivalry)

First, let's talk about the balance of power. The size of the Belgian beer market in 2022 was represented by beer consumption of 6,934,000 hl and exports of 16,391,000 hl (Belgian Brewers, 2023). A ratio of 30%/70%. In Belgium, this generates annual sales of almost 4 billion euros (Belgian Brewers, 2023). In terms of number, it was represented by 430 breweries selling over 1,500 different beer brands (Dautinger, 2023).

These breweries directly and indirectly generate over 55,000 jobs every year. There are so many breweries in Belgium, but one brewery group stands out with a market share of 56% in 2022: the AB InBev group (breweries: Artois, Jupiler, Hoegaarden, Belle-Vue, and Bosteels) (*Brasserie AB InBev*, n.d.).

In terms of market growth, the sector is slowly recovering from the COVID-19 crisis and the Russian-Ukrainian conflict (Belgian Brewers, 2023). It is growing in numbers, with 30 new breweries opening in 2022, compared with 10 that have closed. Economic growth is also present, with an increase in Belgian retail and hospitality consumption of 7.46%. Exports, on the other hand, are on the decline, with non-EU exports down -5.5% (Dautinger, 2023).

Concerning the possibility of product differentiation, Belgian Brewers (2023) shows that breweries are vying with each other to innovate and stand out. For instance, "HopFusion Brewery" recently launched a groundbreaking beer infused with exotic spices sourced from sustainable farms in Southeast Asia.

This innovative taste not only captivates the palates of beer enthusiasts but also aligns with the brewery's commitment to supporting ethical sourcing practices and promoting biodiversity. Such initiatives not only set breweries apart but also contribute to making intra-sector rivalry a little less intense by offering consumers unique and compelling options in the market.

Although competitors have their own identities, they are not diversified. The fact that they are similar has led to the emergence of brewery groups that buy up small breweries and thus eliminate competitors (Tilly, 2017).

In short, we find that the competitive intensity of the Belgian beer sector is high, making it less attractive as it limits the sector's ability to generate profit. However, 4 other forces help us to position ourselves on this subject before deciding.

Table 2 - Competitive Intensity

	UNATTRACTIVE	ATTRACTIVE
Number of competitors	High	
Market growth rate		High
Possibility of differentiation		Medium
Diversity of competitors	Low	

Suppliers' Bargaining Power on the Belgian Market

An industry's attractiveness and profitability also depend on its suppliers' bargaining power.

Let's start by defining who the brewery's suppliers are, by understanding what the main ingredients of a beer are. The base of a beer is made up of 4 ingredients: malt, hops, yeast, and water. Of course, brewers can add many other ingredients, such as fruit, flowers, spices, and so on. But to generalize our analysis, we will use the basic ingredients essential to the creation of a beer (Beertime, 2022).

In terms of production, Belgium ranks as one of the world's largest malt producers. In 2020, on a European scale, our country ranked fourth according to the SPW (n.d.). And production continues to rise. Between 2016 and 2020, it increased by 159% and is mainly produced in Wallonia (SPW, n.d.).

To produce malt, you first have to grow barley. In Belgium, there were 131 barley growers in 2020. However, there are only 6 malting plants in Belgium, 3 of which use local barley.

Furthermore, it is worth noting that if breweries aim to base their products entirely on local ingredients, the options become more limited, potentially increasing the bargaining power of suppliers. For instance, sourcing hops locally can be challenging due to the specific climate and soil requirements for optimal growth.

Additionally, the choice of malt is crucial in beer production, and companies like "Belgo Malt" offer 100% Belgian malt, ensuring both quality and supporting local agricultural communities (Belgo Malt, 2023). It is essential to pay attention not only to where ingredients are roasted or processed (like for the majority of Belgian malt producers) but also to their source.

By prioritizing local suppliers like Belgo Malt for malt sourcing and fostering relationships with local hop farmers, breweries can maintain control over their supply chain and reduce dependence on external suppliers, thereby mitigating the risk of supplier-induced price hikes or shortages (Belgo Malt, 2023).

So, we understand that while Belgium is a very large producer of barley, the malt produced from it is made by 6 players, half of whom are not sourced in Belgium, but rather by other European barley-producing countries such as France, the UK, and Germany (SPW, n.d.). In terms of suppliers' bargaining power, the Belgian brewing sector has the following characteristics:

Table 3 - Supplier's Bargaining Power

	UNATTRACTIVE	MEDIUM	ATTRACTIVE
Number of suppliers	Few		
Transfer cost			Rather low
Supplier brand image	Strong		
The threat of upstream integration	Low		The threat
Threat of downstream integration			Low
Suppliers' contribution to product quality	Strong		
Suppliers' share of total industry costs			Rather low
Importance of industry to supplier profitability			High

By analyzing all these points, we can deduce that from the point of view of suppliers' bargaining power, the sector is moderately attractive. Some points, such as the number of real Belgian malt producers or brand image, strengthen their power, but others, such as transfer costs or the threat of integration, reduce this power.

However, we should bear in mind that if we rely solely on local producers and suppliers, their bargaining power will increase as we will have much less choice in terms of suppliers.

Customers Bargaining Power

According to Porter, the greater the bargaining power of customers, the less attractive the sector will be, because customers will capture part of the rent and profits generated in the sector, just as suppliers have done.

As far as the Belgian brewing sector is concerned, we can see that the number of customers is very high. Customers are defined as consumers of Belgian beers. They may be Belgian, or of other nationalities since Belgium exports 70% of its production (Dautinger, 2023).

Eventually, no less than 23,000,000 hl will be consumed each year in the domestic and catering sectors. The number of buyers is therefore very large.

The concentration of buyers is rather low, in the sense that several geographical areas⁴ are involved, and consumption takes place in two different ways. In addition to Belgium, which already comprises Flanders and Wallonia, consumers also come from France, the Netherlands, Spain, Germany, Italy, the United States, the United Kingdom, Australia, Russia, and so on (Belgian Brewers, 2023).

In Belgium, on the other hand, the concentration of buyers is not confined to one region but covers the whole country. Both Flemish and Walloons consume a very large number of Belgian beers (30% of local production). However, some major cities stand out, such as Brussels, which remains the top beer-consuming city in Belgium (Belgium. be, 2020). Alternative sources of supply are very limited. Consumers can choose between the on-trade and the off-trade for their beer supplies.

And finally, the transfer cost is also very low. For a customer, it is very easy to switch from one brand to another, since the choice of Belgian beers is so vast, and it does not take much effort or money to change brands. Beer remains a consumer product for which the tastes offered by the brands are diversified, so the customer can buy several brands of beer at the same time (Dautinger, 2023).

What we can learn from this is that the Porter force of customer bargaining power is low, making the sector very attractive.

Table 4 - Customers' Bargaining Power

	UNATTRACTIVE	ATTRACTIVE
Number of buyers		Large
Concentration of buyers		Low
Alternative sources of supply		Few
Transfer costs	Low	

The Threat Of New Entrants

Let's move on to Porter's fourth force, the threat of new entrants. This depends on whether or not barriers to entry exist in the sector, and on the ability of the industry's incumbents to fight back.

According to Belgian Brewers (2023), financial investment in the Belgian beer industry is very high. The installations required, as well as investment in brewing technologies, are substantial.

Furthermore, every year, Belgian brewers invest more in their production to become more sustainable and local. By 2022, the 430 Belgian breweries (beer brands) had invested €267,000,000 (Belgian Brewers, 2023). A very substantial sum.

⁴ Details in [Appendix 5](#)

These investments enable significant economies of scale, which is to the advantage of our Belgian brewers.

The differentiation of the various players in the market is not always great. And yet, while brands are often positioned around similar tastes, their history and mission are often very different (family brewery, student project, local beer, sustainability).

According to Belgian Brewers (2023), every year brewers redouble their creativity to reposition themselves in the face of numerous competitors. But there's never much differentiation, so they also have to rely on taste and know-how.

At present, access to the distribution network is one of the sector's weak points. It is not easy to find retailers when you are a new microbrewery. In the catering sector, they have to accept your beer, and in retail, competition is fierce, so places are expensive (*Hello Craft Beer*, 2024). However, some networks have been set up to facilitate networking and access to the distribution network, such as the "Hello Craft Beer" platform, an online wholesaler of craft beers. We can therefore say that access to the distribution network is mixed.

Lastly, the effects of learning and experience are important in this field. It is thanks to them that breweries have been able to reinvent themselves despite crises, becoming benchmarks such as Westmalle or La Chouffe.

In short, the barriers to entry for the Belgian beer industry are quite high, which makes the sector quite attractive from this point of view.

Table 5 - Threat of New Entrants

	UNATTRACTIVE	ATTRACTIVE
Economies of scale		High
Differentiation	Rather low	
Access to the distribution network	Medium	
Financial investment		High
Experience and learning effects		High

The Threat Of Substitute Products

Beer is an easily substitutable consumer product in the beer sector. A brand present on the Belgian beer market will offer several products: lagers, dark beers, fruity beers, alcohol-free beers, abbey beers, and so on. Given that competition in the beer sector is fierce, with over 1,500 beer brands produced and marketed in Belgium alone (Belgian Brewers, 2023), the threat of substitution within the sector is enormous.

In supermarkets such as Colruyt, for example, there can be over 350 different beer references (Colruyt, 2023), so there is every chance that a brand will be substituted by the consumer. And it is very easy for consumers to switch brands since there are no barriers (no loyalty card) and their choice depends on the assortment in the store. If the Colruyt store no longer distributes a certain brand because of problems with the supplier, then the consumer will turn to another brand or another alcoholic or non-alcoholic beverage, rather than changing stores.

It should be noted, however, that while it is easy for consumers to change beer brands, it is not so easy for them to find an alternative to beer. Other alcoholic and non-alcoholic beverages exist, such as wine, hard liquor, soft drinks... However, the emotion associated with beer is very difficult for consumers to replace.

Indeed, for Belgians, it often refers to a moment of conviviality and togetherness. Beer is increasingly used instead of wine to accompany meals (Belgian Brewers, 2023).

Finally, according to Belgian Brewers (2023), it is a beer that poses a threat to the substitution of softs (non-alcoholic beers) for wines and spirits, rather than the other way round. We can therefore conclude that the threat of substitution in the Belgian beer market is moderated.

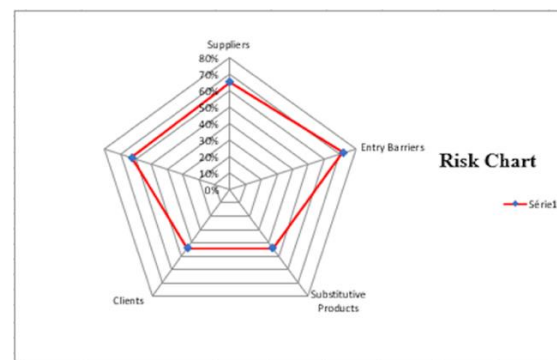
Table 6 - Threat of Substitute Products

	UNATTRACTIVE	MEDIUM	ATTRACTIVE
Availability of close substitutes	High		Few
Transfer costs	Low		High
Profitability of substitute suppliers	High		Low

Conclusion on Porter's 5 Forces

To conclude this analysis and provide an overview for the future, we have used Porter's 5 forces tool to calculate the risk rate for each force, and thus conclude this section.

Figure 1 - Risk Chart Tool for Assessment of Porter's 5 Forces Risk Rate



The risk chart⁵ you see above represents the final chart after risk assessment. It enables us to understand which strengths will require more attention and which, on the contrary, will help us. The chart works as follows: 100% represents total risk, 0% reduced risk.

We find that the biggest risk today is barriers to entry. Because even though they're high, and therefore make the sector attractive, there's a risk that Crust 2 Craft will not be able to enter the market. And indeed, legislation (excise duties), high investment costs and the fast-changing technology needed to make beer (fermentation, bottling, etc.) are all major investments. Experience and learning effects are also very important, making the task more difficult for our microbrewery.

Then there is the negotiating power of suppliers. In our case, Crust 2 craft wishes to use only local products and to reuse raw materials. This obviously strengthens the bargaining power of suppliers, since there will be fewer of them, making them difficult to replace.

Finally, the last force that could pose a risk, albeit less significant than the previous two, is intra-sector rivalry. It makes the sector unattractive because the number of competitors is very large (including some major breweries considered to be the giants of the industry).

⁵ Details of risk chart calculations in [Appendix 6](#).

Their diversity is also very low. Once again, this may make it difficult for Crust 2 Craft to enter the market.

3. Competitors Analysis

About the Market

The tradition of beer in Belgium goes back a long way. In the 9th century, monks welcomed travelers and served them beer. As Belgium was not a wine-growing country, they turned to this drink. In 2022, beer production reached about 23,350,000 hl in Belgium, making our country the 5th biggest producer in Europe (The Brewers of Europe, 2023). In 2022, beer consumption reached 6,934,000 hl in the Belgian territory (The Brewers of Europe, 2023). Giving this data, we can see that Belgium has a wide range of potential customers. The revenues generated by this industry amounted to 1,103,700,000 \$ in 2022 and may, according to the predictions, rise to 1,239,300,000\$ in 2028 (Statista, 2022).

Belgium was also in 2022, the biggest exporter of beers intra and extra EU showing the potential of the exportation of a micro-brewery abroad (The Brewers of Europe, 2023). For the moment, it is more relevant to focus on the Belgian market and its different actors to have a complete overview of the size of this one, the potential rentability, and the potential competitors that a microbrewery would face by integrating this market.

Competitors

In the Belgian market, in 2022, there were about 430 breweries (Dautinger, 2023). Among all these breweries, there are a lot of different varieties that are not potential direct competitors for the launch of our potential microbrewery.

Due to this diversity, it is important to realize an industrial market segmentation. To do that, it will be necessary to understand the many different segments in the beer market in Belgium (Harrison & Kjellberg, 2010). This segmentation will be based on the factor “product” in the 4P Marketing matrix as all the types of beers offered by the several segments are different from each other and every type of segment is not necessarily a direct competitor for the project “Crust 2 Craft”, as they may target other types of customers.

On the beer market and more specifically on the Belgian beer market, the beers can be split into different categories (Staples, 2019) & (Bodeux, 2023):

- 1) Commercial beers
- 2) Abbey beers
- 3) Craft beers
- 4) Imported beers

All these categories have their specificities. According to the Brewers Association (2020), commercial beers are the ones mass-produced in Belgium, more than 6,000,000 barrels/year (cited in Staples, 2019), and are part of the biggest breweries such as AB InBev or Duvel Moortgat.

Belgium is also really famous for its abbey beers. In this category, there 3 different types of beers. The first type is the beer “**dites d’abbaye**”. It means that they have a monastic consonance, but they are not related directly to an abbey or a religious community. Moreover, this kind of beer does not pay any royalties for charity purposes.

Then, we have “**les bières Belges d’abbaye reconnues**” which are linked to abbeys, pay royalties to the abbey (maintenance...), or charities. The abbey has control over the advertising for the beers (Bodeux, 2023).

Finally, we have the **Trappist Beers** (under the label ATP) that are produced within the abbeys under the control of Cistercian monks and for which the profits are entirely destined for charitable works or the needs of the abbey (International Trappist Association, n.d.). In Belgium, we can count 5 Trappist beers, 23 “bières Belges d’abbaye reconnues”, and more than 10 beers “dites d’abbaye” (Bodeux, 2023).

The craft beers category includes all the breweries producing less than 6,000,000 barrels a year (Brewers Association, 2020). The breweries producing between 15,000 and 6,000,000 barrels a year are considered regional breweries while the ones producing less than 15,000 barrels are called microbreweries (Wesson & Neiva De Figueiredo, 2001).

This kind of brewery can be considered a direct competitor to our brand of beer. It is difficult to have a precise idea of their number because of their size which can be very small. For example, different microbreweries can be mentioned such as Brasserie Cantillon, which reached €524.655 of benefits in 2022, Brouwerij 3 Fonteinen with €158.778 of benefits in 2022, Brasserie de la Senne with €12.228 of benefits, or Lambiek Fabriek with €59.800 of benefits in 2022.

Finally, we have the imported beers including all the beers that are not produced on the Belgian territory, coming from foreign breweries such as Heineken, Carlsberg, ...

Table 7 - Different types of beers on the Belgian market

TYPE OF BEERS	CHARACTERISTICS	EXAMPLES
<u>1. COMMERCIALS</u>		
1.1 LAGER, PILS, ALE,...	- Mass-produced beers by big industries (no link with abbeys)	Maes, Duvel, Jupiler,...
<u>2. ABBEY BEERS</u>		
2.1 “DITES D’ABBAYE”	- No direct link with an abbey/religious community - No royalties paid	Tripel Karmeliet, Paix Dieu, St. Bernardus,...
2.2 “BIERE BELGE D’ABBAYE RECONNUE” 	- Link with an abbey - Paying royalties for charities - The abbey has control over advertising.	Maredsous, Grimbergen, Saint-Feuillien, Val-Dieu,...
2.3 TRAPPISTS 	- Brewed in a Trappist abbey - Supervised by Cistercian monks - All the profits are only for charities or the monastery’s needs.	Chimay, Orval, Rochefort, Westmalle & Westvleteren
<u>3. CRAFT BEERS</u>		
3.1 MICROBREWERIES	- Less than 15,000 barrels produced every year	Brasserie de la Sambre, Brasserie Cantillon,...
3.2 REGIONAL BREWERIES	- Every year, between 15,000 and 6,000,000 barrels produced	Bourgogne des Flandres, De Halve Maan,...
3.3 BREWPUBS	- Pub selling beers produced in the facilities	Belgium Peak Beer, Wolf,...
<u>4. IMPORTED</u>	- Beers produced abroad and imported in Belgium	Corona, Heineken, Carlsberg,...

If we decide to segment the market even further and take a closer look at our potential direct competitors among the microbreweries, we can find out which ones offer sustainable beers. By adding this identification factor, we can see that competitors are becoming much rarer. In this category, we can cite beer brands such as the Brasserie de Brunehaut, which promotes organic beers, and Brussels Beer Project, creator of the first bread-based beer.

The goal is to take this initiative and go even further by offering a wide range of beers based only on unsold breads and become the first brewery to offer only beers based on sustainable and recycled ingredients. *“We are small, and we are not looking to be big. To have impact for us, it is about being a fire starter and launching ideas that can be replicated by other players”* (Brussels Beer Project, 2022).

Geographical Segmentation

As mentioned by Lederman, R., et al (2014) *“In differentiated product markets, determining the key competitors of a focal product requires a characterization of customer demand that includes the identification of heterogeneous customer segments”*.

One of these heterogeneous segments could be geographic. In fact, for microbreweries, the clients will mainly come from the same region as the beer produced (due to the limited scope of the marketing from the microbreweries).

Therefore, it is essential to identify the different competitors of the project “Crust 2 Craft”, geographically speaking.

The main goal would be to start producing the beer in the surroundings of Louvain-la-Neuve. In this geographic area, several competitors can be identified. Indeed, in this region, there are different microbreweries such as “La Ottintoise”, “Brasserie de l’Orne”, or “Tête chargée”, located within a 10-kilometer radius.

These breweries offer blond or amber beers for “La Ottintoise”, organic beers for “Brasserie de l’Orne”, which promotes also sustainable values, and gluten-free beers for “Tête Chargée”.

Besides these direct competitors, it is also important to underline several indirect competitors that could still affect the sales of the beer “Crust 2 Craft”. For example, the bar “Brasse-Temps” can be classified as a brewpub as it produces its beer within the facilities. With this beer and the others sold in the bar, it can be a competitor of our project by pushing customers to buy their beers instead of ours. In the same style, we also have the shop “Beer Lovers” in Louvain-la-Neuve offering a wide range of beers, substitutes for our product. However, both of these competitors could also be direct partners and help us to offer the beers. Therefore, a co-opetition may be imagined in the future. As defined by Brandenburger & Nalebuff (2021, p. 48), co-opetition means *“cooperating with a competitor to achieve a common goal or get ahead”*. The common objective would be here to reach as many clients as possible by offering tasty and quality beers.

The figure below shows an overview of the potential (direct or indirect) competitors for the project. The size of the logo indicates the threat that the competitors represent for “Crust 2 Craft”. While imported beers or industrial beers are not the biggest competitors for the project, brewpubs (and more particularly located in the surroundings of Louvain-la-Neuve), such as le Brasse Temps are more important competitors.

In the direct competitors, breweries such as “Brussels Beer Project” or “La Brasserie de Brunehaut” promoting sustainable values and offering innovative sustainable beers are also strong rivals.

Figure 2 - Overview of the direct and indirect competitors



Internal Analysis

After having identified these different competitors, it will be key to think about different strategies to distinguish ourselves from all these actors on the market.

1. Competitive advantage (VRIN)

In this highly competitive industry, the importance of having a competitive advantage and sustaining it over time will be essential. As explained by Porter (1985), the competitive advantage will be the ability to create more value for the potential customers than the competitors (cited in Huemer & Wang, 2021).

The VRIN model will allow us to assess the resources and the competencies and see if they may contribute to developing this competitive advantage, and thus generate more added value for the consumer (Vas, 2020).

1.1. Valuable

The project “Crust 2 Craft” is valuable as it focuses on two main areas: reducing water consumption (and therefore waste) and reducing food waste by using unsold bread. It is a sustainable idea, with the specific aim of offering a quality, environmentally friendly alternative so that we can continue to enjoy delicious beers.

In addition to its traditional, local character, which is characteristic of many microbreweries in Belgium, Crust 2 Craft beer also adds ecological value to the product.

1.2. Rare

In the Crust 2 Craft project, several elements make this idea unique. Although the use of bread to make beer goes back to ancient traditions dating back over 7,000 years, using this kind of raw material is not very common in the world of beer, and even less so in Belgium.

The idea was modernized with Brussels Beer Project's Babylon beer in 2015, a beer made from unsold bread. However, this is only part of their range, and we would aim to be able to offer a whole range made from this kind of raw material which makes our product rare.

Moreover, to go even further in the ecological approach, a core value of the project, our aim is also to use rainwater to produce our beer.

This beer would then be unique and rare in that it would replace two of the main ingredients in beer with recycled elements, creating a delicious new blend.

1.3.Inimitable

The process of recycling rainwater and purifying it, as well as transforming bread into cereals to brew beer, are elements that are difficult to imitate due to their technical nature. It requires a certain amount of knowledge, but also specific resources. R&D will also be needed to bring the project to fruition.

There are many technical details to consider when making the beer, not least the proportion of bread/malt to be used to produce the beer. Bread can be a substitute for some of the malt, but malt remains an important element in ensuring that the bread can be transformed into fermentable sugar (Martin-Lobera et al, 2022).

As far as rainwater is concerned, as mentioned in the technological section of the PESTEL, there are many different technologies for purifying rainwater, and they are constantly evolving (Lakshminarayana et al, 2017). It is, therefore, necessary to carry out a great deal of research to determine which would be the most suitable for the project.

These technical details require research and testing, which adds specificity to the project and makes it inimitable.

Finally, entering into particular partnerships with local producers to add new flavors from our regions to the various beers in the range, will add a new and unique dimension to the project and make it even more difficult to imitate.

1.4.Non-substitutable

As for the non-substitutable aspect, this is more complicated given the number of beers on the Belgian market.

However, Crust 2 Craft beers will offer unique, seasonal, and distinctive flavors with types of flavors not widely available on the market, such as speculoos, chestnuts, or other seasonal fruits.

Moreover, the bread and rainwater used in the production of the beer form an integral part of the project's value proposition, making the product more difficult to substitute for a 'simple' beer.

Finally, the Crust 2 Craft project is much more than just a beer, it is a commitment to a community of local producers and to using products from our regions, making the beer irreplaceable.

2. Value Proposition and Competitive Advantage

When the company finds its purpose, it will be really important to write a compelling value proposition in which, we will expose the benefits of the project. Indeed, users need to understand why it will be beneficial for them to buy the products (Belleflamme & Neysen, 2023).

The value proposition of the project is “Crust 2 Craft offers sustainably brewed beer made from locally sourced ingredients, including unsold bread and purified rainwater to share a unique moment of conviviality between friends, family, or colleagues. By choosing our products, consumers support environmental sustainability while enjoying unique flavors and contributing to a circular economy. With Crust 2 Craft experience the taste of conscience, where every sip makes a difference.”

For the competitive advantage of the project, it is first important to underline that besides the several elements highlighted in the VRIN analysis, other aspects will also be important to distinguish ourselves from the competitors. In fact, according to Wesson & Neiva de Figueiredo (2001), *“the majority of the variation in the performance of microbreweries stems from differences in the management, organization, or market of individual breweries.* The first distinctive feature of the project is that it is a small-scale micro-brewery run entirely by two students whose ambition is to offer a local, craft beer (using ingredients from our regions as well as unsold bread and purified rainwater) that respects environmental values.

In addition, the Crust 2 Craft project aims to innovate by marketing beers with more original flavors, made possible by partnerships with local producers. Production waste (such as spent grain) will be reused to make crackers for aperitifs so that the different beers can be accompanied to perfection. The Crust 2 Craft project is way more than just a beer. It is a real commitment to sustainability while selling a qualitative craft beer and supporting the products of our beautiful country.

One of the most important parts of the project will also be to be completely transparent about the supply chain to show to the customers, the different steps that have been done to produce the beer.

For the organization, an important element of our competitive advantage over other microbreweries (as mentioned above), will be the use of Odoo ERP, which will allow us to manage several aspects of the project all in one place. This will enable us to differentiate ourselves by having better stock management, good accounting, and several automation systems (especially with customers, so we can have a better relationship with them).

SWOT

1. SWOT Analysis

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
- A sustainable concept: The use of unsold bread and rainwater in beer production meets growing consumer demand for environmentally friendly products. - Unique flavors: Distinctive and seasonal flavors such as speculoos and chestnuts set the project apart from traditional beers. - Local partnerships: Exclusive partnerships with local producers reinforce the project's authenticity and community involvement. - Technical complexity: The complex process of purifying rainwater and transforming bread into brewing ingredients creates barriers to imitation. - Value proposition: The focus on quality, sustainability, and locality adds value and appeal to the product.	- Technical challenges: Implementing the rainwater purification process and using unsold bread for brewing can pose technical challenges and require significant research and development. - Dependence on product differentiation: The concept relies mostly on bread supply and rainwater which means that we are dependent on our suppliers. - Limited market awareness: Awareness of sustainability-oriented beers may be limited, requiring investment in marketing and education efforts. - Dependence on local suppliers: Dependence on local producers for unique ingredients can lead to vulnerabilities in the supply chain. - Limited capacity of production: At the beginning of the project, the production capacity may be limited due to high investment costs.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
- Large market with a lot of consumers in Belgium that consume 6,934,000 hl each year (with growing demand forecasts). - Growing trend towards sustainability: Consumers' growing interest in sustainable development offers an opportunity to capitalize on the project's ecological approach. - Expanding into niche markets: Targeting niche markets such as environmentally conscious consumers or craft beer enthusiasts can help	- Market competition: Intense competition in the Belgian beer market, including from established breweries and craft beer producers, poses a threat to market penetration and profitability. - Large brewery groups presence: Large breweries such as AB InBev destroy small breweries. - Regulatory hurdles: Compliance with regulations governing food and beverage production, labeling, and environmental standards can pose problems and increase operating costs.

differentiate the project and build a loyal customer base. - Collaborative partnerships possibility: Working with environmental organizations or local communities can strengthen the brand's reputation and attract like-minded consumers as it will give visibility and credibility to our brand. - Product diversification: Extending the product range to seasonal or specialized flavors can attract a wider range of consumers and increase market share.	- Supply chain risks: Supply chain disruptions, such as shortages of bread or rainwater, could impact production and distribution. - Consumer perception: Consumer skepticism or resistance to unconventional beer ingredients, such as unsold bread, may hinder product acceptance and adoption.
---	--

2. SWOT Conclusion

We are now able to identify the key success factors for the Crust 2 Craft project. It has several strengths, including its sustainable concept, unique flavors, and local partnerships. However, it faces challenges such as technical complexity (for the reworking of cereals from bread and water purification), the founders' limited market knowledge, and dependence on local suppliers for project creation and product differentiation. To mitigate these challenges, the team will have to train itself and make good partnerships (share knowledge and know-how with partners). The networking will therefore be essential to build a strong basis for fore project.

Nevertheless, by taking advantage of opportunities such as the growing trend towards sustainability and expanding into niche markets, while dealing with threats such as market competition and supply chain risks, the project can position itself for success in the competitive Belgian beer market. Strategic planning, innovation, and effective marketing will be essential to overcome weaknesses and maximize opportunities.

Indeed, Crust 2 Craft's strengths, such as its strong value proposition, and its capacity for partnerships, enable it to perfectly match certain opportunities such as the growing rise of environmental and local trends, the expansion of niche markets and their importance (high monetary value and renown), as well as the market potential for flourishing, value-adding partnerships.

They also enable us to deal with threats such as consumer perception (Crust 2 Craft will have to and will be able to educate consumers), comply with new and future environmental regulations, and position ourselves against strong competition. However, Crust 2 Craft will need to pay close attention to weaknesses, seizing the right opportunities to turn them into strengths.

In conclusion, by capitalizing on its strengths and seizing opportunities, while overcoming weaknesses and mitigating threats, the "Crust 2 Craft" project can position itself for success in Belgium's competitive beer market.

Market research

To precise our market analysis which has been done from a theoretical perspective, it was essential to complete market research. The goal of this research is to collect and analyze in detail information from potential customers (Sarstedt & Mooi, 2011). In this kind of research, the market opportunities can be identified and enable us to get key information about the market potential.

These statistics collected will help us to determine several key points for our project such as the willingness to pay of the consumer, the best distribution canals, the segment we need to target, or the general opinion from a sample of the population.

1. Methodology

Our methodology for creating our market study was based on several key stages that enabled us to obtain relevant, usable information.

First, we created our 9-question form to gather essential data on our target market. These questions cover aspects such as age, geographical origin, interest in craft beers, appreciation of the project, purchase intention, perceived price, sales preferences, and possible advice.

We then distributed the questionnaire and made it accessible to as many people as possible. We started by sharing the questionnaire with friends and family to get initial feedback. Then we distributed it to student groups at our university and survey exchange groups to reach a less biased segment. We also targeted groups of Erasmus students and groups of French VIE workers to assess the product's potential appeal to an international audience. Finally, we targeted local groups in the towns of Walloon Brabant to broaden our sample to people of different ages and profiles.

Finally, once we had reached our target of over 200 responses, we analyzed all the data collected in detail. This enabled us to obtain a precise segmentation for each group, telling us where to sell our products, which products to develop for each segment, and so on.

Thus, by following this methodology, we were able to obtain rich and varied information on our target market, enabling us to make informed decisions for the development and marketing of our Crust 2 Craft products.

2. Limits of the Study

Despite our efforts to conduct a comprehensive market survey, several limitations must be considered when interpreting our results.

Firstly, sampling bias is inevitable, as our sample may not be representative of the target population as a whole. In addition, response bias may distort our results, as people who choose to respond to our survey may have different opinions from those who do not.

Furthermore, although we have attempted to extend the geographical scope of our study by sharing our survey in various online groups, our sample may remain limited to certain regions, which may limit the generalizability of our results to other regions or countries. In addition, people familiar with us or our project may have opinions influenced by their prior knowledge, thus introducing a perception bias into our data.

In terms of methodology, our online questionnaire-based approach has its limitations, as it does not capture all the nuances of respondents' opinions. In addition, our initial goal of obtaining over 200 responses may not be sufficient to guarantee an accurate representation of our target market, especially if it is highly diverse.

Thus, it is important to regard our results as indicative rather than absolute, and to interpret them with caution. Given these limitations, it might be wise to supplement our research with other methods, such as qualitative interviews or more in-depth market research, to obtain a completer and more nuanced picture of our target market.

However, despite these limitations, we have managed to mitigate some of these concerns, particularly on sampling bias, by being attentive to sharing our survey in external groups. In fact, approximately 40% of the respondents are individuals not directly connected to us, which enhances the diversity and reliability of our data.

3. Analysis of the Market Study

Based on the data obtained through the market study launched on the 2nd of February 2024 and closed on the 5th of March 2024, several insights have been drawn. During this period, 207 answers have been collected, coming mainly from Europe (93.2%). Among this 93%, all did not come from Belgium necessarily (Ireland, England, or Germany for example).

In the answers, it appeared first, that a big majority like and drink craft beers (89.86%), data which confirmed the potential of the market that has been highlighted in the external analysis.

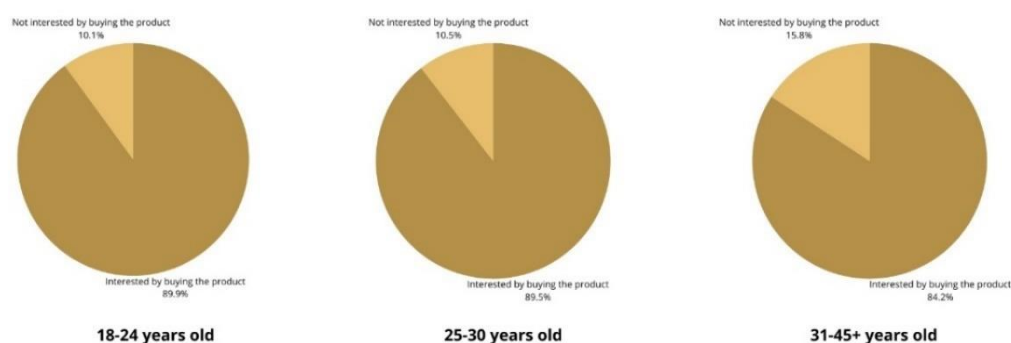
3.1. Interest in the Project

Among the respondents it has been seen that a big majority thought that the project was a good idea (94.7%), and 89.4% indicated that they would consider buying the beers. If we take the 10.6% not interested in buying the beers, more than half of them do not like craft beers (54.5%) and 31.8% consume only sometimes craft beers.

By segmenting the data, we can observe that the interest in the product is quite high in all the different segments asked (18-24 years old, 25-30 years old, and 31-45+ years old). Even for those who do not like craft beers, 90.5% think that the project is a good idea, and 42.9% would even consider buying the beer to taste, showing the curiosity of the public for a new beer on the market.

For the first age range, 18-24 years old, the willingness to buy our beers is the highest with 89.9%. In the group from 25 to 30 years old, 89,5% were interested in the purchase of the beer while the interest reached 84.2% for people from 31 to 45+ years old.

Figure 3a, 3b, 3c - Interest in the product for potential consumers per age group



Statistical Test of the Interest in the Project

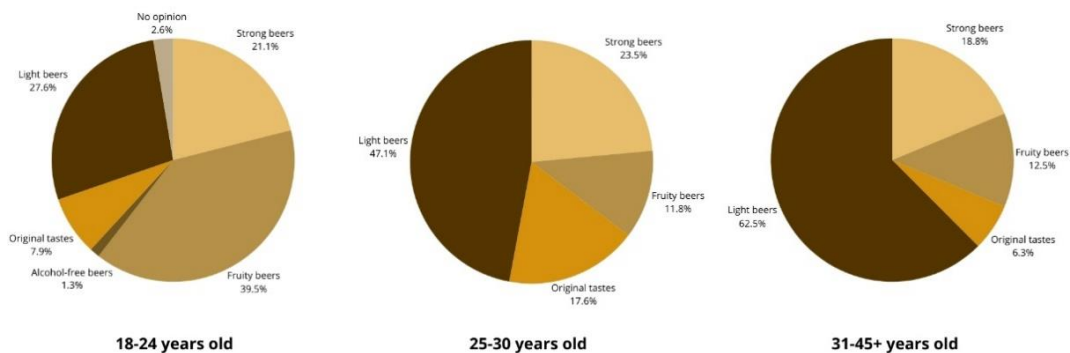
We performed a chi-square test to assess the existence of a relationship between age group and interest in buying beer. The conclusion of this test is that, at a significance level of 0.05, there is no significant relationship between these variables⁶.

3.2. Preferences for the Type of Beers

For each of these groups, several key points can be highlighted as each of these groups has **different tastes for the beer type** but also different purchase habits relating to the place where they buy beer.

Indeed, light beers are a great success across all age categories, being the favorite among 25 to 45+ year-olds and coming second for 18–24-year-olds (after fruity beers, preferred by 39.5% of this age group).

Figure 4a, 4b, 4c - Distribution of the consumers' preferences for beers per age group



The interest in fruity beers decreases through the different age groups. The data show also that strong beers keep remarkable success among all age categories. Therefore, it can be concluded that although every group has different tastes for the type of beers, some of them keep their popularity among the three age categories.

Statistical Test of the Preferences for the Type of Beers

We performed a chi-square test to assess the relationship between age and beer preferences. The results revealed a significant association between these variables (with a significance level at $\alpha = 0.05$), leading us to reject the null hypothesis, which was "There is no association between age group and beer preferences"⁷.

3.3. Purchase Place

When it comes to the **various places of purchase** for the 3 groups, certain differences can also be noted. Firstly, young people aged 18 to 24 are more likely to buy their beer in bars (25% who answered "always" and 46.1% who answered "often"). Events are also extremely popular places to drink beer (15.1% who answered 'always' and 37.5% who answered 'often').

⁶ Details of this analysis in [Appendix 7](#).

⁷ Details of this analysis in [Appendix 7](#).

For the 25-30 years old and 31-45+ years old categories, bars are still an important point of sale (with all respondents buying beer in bars at least from time to time).

Shops are also more popular than events for these two age categories, while restaurants are making inroads into the top 3 places to drink beer, at the expense of events, for the 31-45+ years old age category.

3.4. Other Interesting Information

In addition to the various statistics obtained during our market research, we were also able to gather a range of key information about our different target audiences.

First of all, we were able to see that the young audience (18-24 years old) placed a great deal of emphasis on the simple side of beer, while for the 31-45+ years old segment, the sustainable side was also paramount, and they insisted that this should be promoted through marketing and that suppliers should be 100% involved in this environmental approach.

Another interesting point that can be highlighted thanks to the survey is the platform where the respondents saw the form. Indeed, among the people who answered the question “what pushed them to answer the survey, 80.6% in the 18-24 years old were coming from Instagram, showing an important use of this platform for this age category.

Statistical Test of Other Interesting Information

We carried out a proportion test to assess platform preference (Instagram) among the 18-24 age group. The results reveal a significant difference between the observed proportion of respondents having seen the survey on Instagram (80.6%) and the expected proportion (50%). We therefore reject the null hypothesis that the observed proportion does not differ significantly from 50%. This analysis demonstrates that Instagram plays a significant role in reaching the 18-24 age group for survey participation.⁸

Marketing Analysis

1. Targeting and Positioning Strategy

1.1. Segmentation & Targeting

By targeting specific segments of customers, we will identify and select the best segments for the project Crust 2 Craft (Khandelwal et al, 2020). Based on the results of our market research and the analysis of the industry, we can group potential consumers into segments that share specific characteristics.

- **Geographical segmentation:** Our first goal will be to target people in the Walloon Brabant as it will be our production place and we want to work in partnership with local suppliers from this region. As has been mentioned during the interview with Kevin Lhoest, zythologist, people value more microbreweries coming from their region. It will also be easier for us in a first time to develop only the business in Walloon Brabant and offering our beers in shop in this region.

⁸ Details of this analysis in [Appendix 7](#).

- Social-demographic segmentation: the first group we need to target will be the students and young people from **18 to 24 years old**. There are many reasons for this targeting. First, as seen in the insights from the market research, this segment is the most enthusiastic about the idea of buying the beers. Moreover, there is a real potential with all the students in the surroundings of Louvain-la-Neuve. This segment can be easily reached with street marketing, digital marketing, or participation in events. By emphasizing the sustainable and convivial side of our beer, we may also target people from **25 to 45 years old**. Indeed, we saw through our market research that the statistics were also positive for this age category. The promotion to target and reach this category would be different from the previous one as they are less present on social networks. We could imagine reaching them by offering innovative teambuilding in the brewery, company presents, and so on.

This segment represents a big potential on the market as there are about 148.130 people in this age category (only in Walloon Brabant) without counting all the students studying in Louvain-la-Neuve and coming from all over the country.

- Psychographic segmentation: this kind of segmentation aims to group people with common values, interests, or lifestyles (Khandelwal et al, 2020). With our beers, we could also decide to target people for whom consuming local and sustainable is essential. To reach them, we could imagine participating in specific events or festivals or starting to sell our products in local and bio stores.

In conclusion, these segments are different from each other and the way to reach them will not be the same. Thanks to the segmentation done in the results of our market research, we also saw that the preferences of the consumer may vary according to their age category. For example, as mentioned earlier young people such as students prefer fruity beers while a lot of older people will prefer light beers. It means that marketing will play a crucial role to promote each beer specifically to reach the right target.

1.2.Positioning

Crust 2 Craft is a Belgian brand from Louvain-La-Neuve that aims to position itself in the Belgian craft beer market by offering a sustainable beer with original, seasonal flavors for all beer lovers who like to share a convivial moment with friends or family while being aware of the impact of their consumption on the planet.

2. Mix Marketing (4P)

2.1.P-Product

The Product Itself

Our product, a sustainable beer made with local ingredients and partially from recycled materials such as rainwater or unsold bread from bakeries, will be offered in three seasonal and original flavors, featuring spices, citrus, and fruits. This product concept aligns with the preferences expressed by our target market in the market study, particularly their inclination towards unique and seasonal tastes such as those found in events or bars.

Name of the Brand

The choice of our brand name is not insignificant. Indeed, the word crust refers to the crust of bread, which will be one of the raw materials of our beer in order to replace the purchase of cereals while avoiding food waste by upcycling. So, Crust 2 Craft refers to the fact that we are going to use crust to make crafts. Finally, the reason we are positioning ourselves on the Belgian market with an English name, which is rather rare, is to make it easier to export the product in a few years' time.

Brand Signs

Remember that brand signage, the various components that enable consumers to identify a brand, must be memorable, meaningful, transferable, and protectable (de Baynast et al., 2021).

Let's start with the brand name. As previously mentioned, Crust 2 Craft is a name that evokes the making of the product and aligns with the brand's objective of promoting the responsible and sustainable consumption of Belgian beer.

Then, the Crust 2 Craft brand emblem will be adorned with a modern logo⁹. While other emblems exist, such as characters or jingles, we decided to focus not only on the visual, but also on a unique French slogan: **"Avec Crust 2 Craft, découvrez le goût de la conscience, où chaque gorgée fait la différence!"**¹⁰

As far as brand image is concerned, we can not yet take a position, as it is really a matter of consumer perception (de Baynast et al., 2021). However, we do know that this brand image is strongly influenced by the product, but also by visual components, communication, the word-of-mouth, and so on. This point will be developed in the P-Promotion section.

Product Packaging

Packaging is the set of activities linked to the design and manufacture of product packaging (de Baynast et al., 2021).

Figure 5 - Product Label of Crust 2 Craft



⁹ Logo in [Appendix 8](#)

¹⁰ English translation: "With Crust 2 Craft, experience the taste of conscience, where every sip makes a difference!"

The primary packaging, i.e. that directly in contact with the product, will be 33cl glass bottles and cans, similar to those used by competitors on the market. The aim of this first packaging is to make it active and intelligent. What we mean by this is that by adding a label to the bottle or can, this first packaging will already give all the information about the product, its temperature, origin, ingredients, conformity, recycling, and so on. This will enable consumers to recognize our brand among the competition, but also to be better informed about the product they consume. Our product label will be inspired by the model above (Figure 5 - Product Label of Crust 2 Craft).

The secondary packaging, which protects the primary packaging and serves as a promotional medium, will be much more personalized as we will have more space to promote the product and add a strong visual identity reminiscent of the primary packaging. This second packaging will be made of cardboard, for ease of recycling both in the creation of the packaging and at the end of its life. Once again, the idea for the final packaging will be strongly inspired by the following visual.

Assortment and Range

An assortment represents all the products offered by a company, which can be grouped into categories, or ranges (de Baynast et al., 2021). Crust 2 Craft's project is to market an assortment of 3 beers, initially identified as a Minimum Viable Product: a blonde, a white and a fruity beer. This choice is based on the preferences of our target. Indeed, as a reminder, fruity beers are preferred by 39.5% of 18–24-year-olds, followed by light beer at 27.6%. This trend changes slightly among other age groups, but both remain in the top 3. It should be noted that each of these beers will initially have a single taste, depending on the season in which it is launched.

Our beer ranges will therefore initially be defined by the seasons. Of course, later on we will be extending our range with more original tastes, which will reflect the "unique experience" we want to offer with Crust 2 Craft and always with seasonality as a common thread.

The names of our products refer to the names of Belgian towns and regions. The reason we made this choice is to recall the culture of our city of Louvain-La-Neuve. Indeed, the city's student culture is punctuated by what are known as cercles and régionales. These are all places where young people can identify, meet up to party and drink a beer. That is why we have decided that each of our beers will be named after a city or region, like "La Bruxelloise", "La Namuroise", "La Binchoise", "La Louvaniste", "La Brugeoise" and so on. Each of the beers will have a unique taste that represents its city of origin.

Conclusion of P-Product

In conclusion, Crust 2 Craft is committed to offering a unique and sustainable tasting experience through a range of seasonal craft beers, while promoting sharing and respect for the environment.

2.2.P-Price

Price is synonymous with value in marketing. In fact, when it comes to setting the price at which we sell our products, it is important to bear in mind that, for the consumer, price communicates the positioning of our brand and the value of the product on the market (de Baynast et al., 2021).

To set the right price for a product, there are a number of key factors to consider, such as competition, and demand. Let's take a look at what this means for Crust 2 Craft.

Prices Set by the Competition

Next, we need to analyze the prices of Crust 2 Craft's direct competitors, to see what the market price is for this type of beer.

The first direct competitor is Brussels Beer Project. At the end of 2022, the Brussels-based brand launched the final recipe for Babylone beer, which stands out from the rest because it is produced from unsold bread. The direct sale price is €2.10 for a 33cl bottle (Brussels Beer Project, 2024).

A second competitor that promotes sustainability in its approach and sourcing is the Léopold 7 brewery, which sells a variety of beers, but let's take Léopold 7 Classique as a reference. It retails for €2.65 from the distributor. The brewery does not sell its beer directly (100% Liégeois, 2024).

Finally, let's take one last major player in sustainable beers on the Belgian market, Brunehaut. This Belgian brewery uses products that are 100% organic, local, and respectful of all those involved in the production chain. Their best-seller is Brunehaut Blonde Bio. The brewery does not sell it directly on its website either, but it is easily available from distributors at a price of €2.39 (Brunehaut, 2024).

In short, the average price of competing sustainable beers on the market is €2.40 (or €0.07/cl).

Demand Analysis

Demand analysis is used to determine the optimum and reference market price. In short, the price lies between the limited range of the income effect (the maximum price above which the consumer would not agree to buy the product) and the quality effect (the minimum price below which the consumer would not agree to buy the product either). Here, we will be analyzing the price to be sold through direct channels and distributors (excluding bars, restaurants, and other events).

In Belgium, and more particularly in major cities like Brussels, beer prices have exploded since the COVID crisis in 2020. This rise in prices has affected the average price of a 50cl beer, pushing it up to €5 (+9% between 2022 and 2023) (Marchal, 2023). A price considered expensive for Belgians, but still affordable. We will therefore consider that the maximum price for a 33cl beer is 3.30€ (i.e. 0.10€/cl).

In terms of quality effect, we are going to take as our reference an entry-level beer, from beers considered top-of-the-range, that is of high-quality, but which remains an average lager in the consumer's mind: Chimay. At Chimay, a 33cl bottle from a distributor costs an average of €1.80 (i.e. 0.05€/cl).

So, to sum up, the optimum reference price for consumers of high-quality beer is between €1.80 and €3.30 for a 33cl bottle.

Moreover, according to the market study that has been done, people from 18 to 24 years old would be willing to pay 3.32€ in average for one beer.

This willingness to pay goes a little bit up with people from 31 to 45+ years old, who would be willing to pay 3.44€ in average for one beer.

In general, 47% think that a good price for one beer would be between 3.5 and 4.5€ while 42% indicated that between 2 and 3€ would be the best price.

Crust 2 Craft Final Sale Price

So, since our beer will be new to the market, we have decided to start by positioning ourselves below our biggest competitors and selling our 33cl white for €2.20 (€1.80 for resellers) Our fruity and blond beers will be priced a little higher, at €2.60 (€2.20 for resellers) and €2.50 (€2.10 for resellers) respectively.

2.3.P-Place

As far as product distribution is concerned, and therefore making the product available to consumers, we obviously want this distribution strategy to be consistent with our values, but also and above all with our target audience.

Therefore, when it comes to distribution channels, which is the path taken by the product from production to consumption, we are going to opt for direct and indirect channels.

Direct Circuit

The direct circuit will enable us to sell directly to the consumer by various means. First of all, online sales via a website enabling consumers to place an order directly.

Secondly, as we know that online sales will probably be lower, as consumers are not used to buying perishable goods online, they will also be able to buy directly from the factory. Finally at events such as after works or other outdoor events where we can sell directly from a stand/cabana.

This last choice is completely logical for our strategy, since it is in line with our positioning which is “to provide beers for beer lovers who like to share a convivial moment”, and because the characteristics of this product make this possible.

As for online and factory sales, these are distribution channels that are easy to set up, offer flexibility to consumers and avoid unnecessary transport of beer, since consumers can take it home directly, without having to go to the store. Therefore, this choice is also aligned to our positioning and our target.

Indirect Circuit

Then, in terms of the indirect distribution channel, we first chose our indirect distribution strategy for the beginning of the project, which is intensive distribution (de Baynast et al., 2021). The intensive strategy consists of trying to make the product available in as many points of sale as possible.

The different points of sale that we target are bars as they are the favorite purchase place of the target (61.1% says he always or often buys a beer), but also restaurants, and shops. Initially, they will be located in Walloon Brabant, and the final objective is that we will expand this area throughout Belgium and internationally.

Of course, ideally, as we grow, we will switch to a selective strategy in which we, the producers, select the distributors according to precise criteria such as the distributor's brand image, the values perceived by the consumer, or the coherent choice of products (local, sustainable). But to make our project viable and gain notoriety, we decided to position ourselves on the intensive strategy, especially because beer is a mass-consumption product that consumers expect to find everywhere. So, we need to be present at the consumer's touchpoints.

So, regarding the different steps to get listed with distributors, we know that the first one will be to go to small-scale intermediaries, who are independents, as well as franchises because they have total freedom when it comes to listing. Once our product is referenced in a large number of points of sales, our production will grow and enable us to sell Crust 2 Craft to larger distributors.

Crust 2 Craft is aware that there will be two negotiating topics regarding the insertion of the product into the distributor's assortment policy, and the general conditions of sale and the setting of the final price.

Conclusion of P-Place

Our strategy is to be at all touchpoints with the consumers, either online or offline ones. The idea is to get the product available in the maximum point of sales while staying aligned to the positioning of the brand.

2.4.P-Promotion

Let us conclude our marketing analysis with the promotional plan for Crust 2 Craft beer. From the interviews we conducted during our research, we know that in today's Belgian beer market, you have to learn to stand out in a way that gets people talking about you, and therefore being visible. This is exactly what we intend to achieve with Crust 2 Craft.

Digital Strategy

First of all, if we are talking about online touch points with consumers, we need to be present where they are too.

Our first initiative will be to create a website, which will primarily serve as a showcase for our brand. The idea is to create a real story around Crust 2 Craft by telling the story of the brand's creation with its founders, the vision of the project, and above all the “why” behind the brand. We really want to emphasize this story telling and “why”, because we know that the search for authenticity is one of the factors that triggers beer sales. Although the site will not be an e-commerce site as such, customers will be able to order larger quantities online.

Alongside the website, our social networks will also be the very essence of our online strategy, as this is where Belgian consumers today are most often informed. Moreover, All the interviews we have had with Belgian breweries such as Lutgarde and La Vraie Bière have stressed the importance of being present on them. Indeed, for them, this is how to make the difference in a market saturated by the number of different brands. Therefore, the key social networks on which we will be present are Facebook (68.9% of Belgians over 12 use it daily), Instagram because this is the social network the most mentioned in our market survey, TikTok, and LinkedIn, which are respectively the first, third, fourth and seventh most-used social network in Belgium.

These social networks were also chosen for their consistency with our type of communication, as they enable us to share content with a community that reflects the reality of the field and the products, they consume.

Offline Strategy

Of course, there are also offline touchpoints with consumers. So, it is essential to be physically present to reach them directly.

Here, our first major point of action is to be present at events, where beer tasting is a must in Belgium. Indeed, 15.1% of our target group always buy beer at events, and 37.5% often. Furthermore, the advice to get noticed at events came directly from the brewery interviews. Whether festivals, after works, trade shows or private events, Crust 2 Craft must take part to enable its consumers to spend a convivial moment.

Crust 2 Craft will also take part in pop-up street marketing events. In other words, we will be using public places to promote our brand and, above all, our product.

The idea is to be extravagant to attract attention and make consumers want to know more. For example, we could engage consumers through our social networks to do a beer hunt and get them to meet us on the street for a free beer tasting or encourage passers-by on the street to do mini quizzes / micro-trivia related to craft and sustainable beer.

Another strategy being considered by the brand is to enter into strategic partnerships with sustainability players, and why not highlight our partners such as the bakeries where we recycle bread.

Finally, the brand could also use visual communication in points of sale and other strategic locations, such as the beer fortnight in Louvain-La-Neuve, posters in certain mythical places, and so on.

Conclusion of P-Promotion

Obviously, all this marketing has a cost and not everything will be possible directly, but we believe in the power of networking and think that Crust 2 Craft will always have its place somewhere, even on a small budget.

3. Marketing Plan Over the 5 Years

Developing a five-year marketing plan is imperative for Crust 2 Craft, especially after hearing repeatedly in our interviews that this approach is the key to standing out in a market saturated with brewers. In this competitive environment, it is crucial to deploy a long-term strategic vision and innovative initiatives to consolidate our position and drive growth.

In the **first and second year of our plan**, we will focus on leveraging digital communication channels and local events to establish a strong and authentic presence, while remaining true to our commitment to local and sustainable development. This strategy is perfectly aligned with our Marketing Mix, where we have emphasized the importance of digital promotion via social networks and events to increase awareness of our brand and products while prioritizing local and sustainable ingredients in the making of our beers.

In the **next years**, we intend to expand our footprint by introducing a Crust 2 Craft food truck. Inspired by our commitment to a superior taste experience, we will offer local street food dishes carefully selected to pair harmoniously with our craft beers, while highlighting local producers and sustainable practices. This initiative is in line with our distribution strategy (P-Place), which aims to be present at all points of contact with consumers, whether through events or now, with our mobile food truck.

Furthermore, we will leverage the insights gained from our market analysis to develop our value proposition. Consumer feedback on taste preferences and food associations gathered from our survey, will help us create special recipes to be included in our boxes. This strategy reinforces our commitment to customer satisfaction and fits perfectly with our Marketing Mix, where we have emphasized the importance of product innovation and personalization to meet our customers' needs and desires.

In the 5th year, we will aspire to transcend the traditional boundaries of beer tasting by collaborating with Belgian and foreign Michelin-starred chefs to create exclusive gastronomic pairings. This initiative is in line with our promotional strategy (P-Promotion), where we seek to offer unique and memorable experiences to our customers, beyond the simple consumption of beer, while promoting sustainability and social responsibility.

In short, our five-year marketing plan reflects our long-term commitment to innovation, quality, and excellence, while fully integrating the sustainable and local dimensions into all our initiatives. Building on the foundations of our Marketing Mix, we aim to create an unrivaled customer experience and firmly establish our position in the craft beer market, while contributing to the sustainable development of our local community.

Human Resources

1. The Team

1.1. The Members and their Responsibilities

As previously mentioned, the Crust 2 Craft team is currently made up of two members: Eleonore and Léopold, who each have their respective responsibilities assigned according to their skills. **Eleonore**, who was a marketing manager at UStart Louvain-la-Neuve but also has experience of volunteering with the "Ocarina" association, is in charge of marketing and human resources for the Crust 2 Craft project. **Léopold**, a former CFO of start-up MyGreen who has already worked on other projects involving microbreweries, will look after the financial and accounting sides of the project, as well as suppliers.

As far as sales and customer relationship are concerned, and more specifically the canvassing of new sales locations, it was decided that the two members, Eleonore, and Léopold, would be in charge of this responsibility. Indeed, this is a vital task in developing the project, and no door should be closed to potential contacts.

Regarding the brewing and technical side of the brewery is concerned, the first objective is to recruit a brewing engineer to be part of the team and who could be responsible for this whole area. Such a profile would give the team a complete set of skills but would also enable Eleonore and Léopold to focus on the business side of the micro-brewery, which is essential in such a competitive market.

1.2. Leadership

Good leadership within a team and a company is essential for project success. It ensures that everyone feels part of the project and is motivated to contribute to its development. For the type of leadership within the Crust 2 Craft project, we are considering a transformational leadership structure. This type of leadership is characterized by 4 key points: intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation, and idealized influence (National University, n.d.).

In the case of the Crust 2 Craft project, this approach presents many benefits. Indeed, it will gather all the members of the team around the same idea and value: promoting a sustainable beer to share good moments while respecting the environment. It will also push everyone to give their own ideas thus contributing to the growth of the project. Finally, by empowering this leadership style, it will contribute to keep employees motivated and enable them to be more independent.

2. Recruiting & Retaining Strategy

2.1. Recruitment Process

The Process

Our recruitment strategy is important to define for the brand's future growth. And the first step, of course, will be to define staffing needs in real time, and thus clearly define the positions to be filled and the skills required, while considering Crust 2 Craft's corporate values and culture.

Once we have defined our needs, we will distribute the vacancies traditionally, using the channels provided for this purpose, but also on our social networks, because we are convinced that the people most aligned with our values will be our community.

After that, the recruitment process will be fairly standard, even if, as job-seeking students, we want to take particular care to respond to every request, positively and negatively. This will be followed by individual and/or group interviews, where the idea will be to get them to imbibe our culture and understand those who adhere to it most. While skills will be important, we believe that aligning our values and understanding the very essence of our project are far more revealing factors. It is profiles that interest us more than knowledge, although that is not an insignificant factor all the same. The focus will also be on inclusion factors and gender diversity.

Once we have found the profile we are looking for, we will move on to the integration stage, which is essential for us to support every newcomer to the world of Crust 2 Craft.

Our Needs

If we focus more specifically on our needs, we know that our current weakness is a lack of expertise in the actual beer-making process. As a result, we will soon need to hire a student brewing engineer for our project. He or she will be responsible for the practical side of things, while the founders will take care of the economic and management side.

Later, as the brand grows, we will also be hiring other students (management, marketing, engineering, etc.), as well as work-study students and interns. The idea of work-study students came directly from an interview with Brasserie Lutgarde, for whom this is the current recruitment strategy.

2.2.Employee Retention

As part of the Crust 2 Craft project, our approach to employee retention is based on participative and integrative management, a flat hierarchical structure, and the valuing of individual talents within our company. We aim to create a real family within our team, where every member feels valued, supported, and encouraged to grow professionally.

Participative management is at the heart of our retention strategy. We passionately believe that every member of our team has valuable expertise and ideas to contribute to our project. They will be able to participate in decision-making, problem-solving, and innovation.

At the same time, our flat hierarchical structure will promote transparency, open communication, and equal opportunities within our organization. This approach enables every team member to feel fully integrated and involved in achieving our common goals.

Finally, we will promote the individual talents of each employee within our company. We believe that recognizing and valuing each person's unique skills is essential to fostering motivation, job satisfaction, and loyalty to the company. We will therefore actively encourage our employees' professional development by offering them opportunities for training, growth, and advancement within the organization.

The idea is to create a strong, cohesive corporate culture within Crust 2 Craft. We are convinced that this approach will contribute to strengthening the commitment, motivation, and loyalty of our employees while promoting our long-term success as a sustainable and sensible company.

3. Governance

The Board of Directors will administrate the company. A board of directors is of paramount importance for a young project like Crust 2 Craft, as it will not only enable the project to be created in its entirety, but also its development, the definition of its strategy over the course of its life, the validation of budgets, the appointment of directors, and so on.

For Crust 2 Craft, it will be composed of the two founders who will have the role of “Managing directors” (Léopold will be CEO while Eléonore will be COO & initially Chairman of the Board of Directors), and different investors such as members of the family and friends of the founders, Eleonore and Léopold (3F : Friends, Family & Fools) as well as other members who can bring some specific expertise needed for the project.

The founders will directly manage the management part (marketing, suppliers, sales, HR,...). They may need some help with the financial side, showing the importance of having this kind of profile on the Board of Directors. Another profile that may be interesting to have on the Board of Directors will be a brewer engineer who can bring brewing skills, help to develop the product recipe or be an asset in the choice of raw materials.

An organizational meeting will be held every month during which different topics will be discussed such as the monthly achievements, the figures of the month, the strategy for the short and long term and the development of the product range. Once a year, on the third Friday of June, will be held the Shareholders Meeting where the decisions will be taken at the majority.

The communication will be done mainly on Slack to enable specific channels for different topics and Teams.

Operational Plan

Crust 2 Craft's journey from concept to market involves meticulous planning and execution across various aspects of the business, including product development, supply chain management, and customer service. To understand the whole brewing process and to think about how developing our product, we used different testimonies and explanations of breweries, malt supplier, zythologist or brewing engineers¹¹. At the heart of our Operation plan lies the concept of the Minimum Viable Product (MVP), a foundational strategy aimed at efficiently entering the market while delivering value to the target audience.

1. The Minimum Viable Product of Crust 2 Craft

As explained by Belleflamme & Neysen (2023), it is important to start small. To do that, it will be important to develop a basic version of our beers and use the consumers' feedback to improve our next beers.

Developing the minimum viable product for Crust 2 Craft involves selecting in detail the key elements of our value proposition as regards our product and marketing mix. This enables us to enter the market more quickly and efficiently, while delivering added value to our target audience. The idea of the MVP is to create a basic version of a product that includes only the essential functionalities required to meet a market need, in this case the beer market. In this way, we can introduce our product to the market at a minimal cost and risk.

That said, the ultimate goal remains product-market fit (PMF), in which our product is perfectly aligned with the needs and expectations of our target market (Q. Colmant, Entrepreneurial Finance 2022). Nevertheless, achieving product-market fit is an iterative and evolutionary journey that can take time, often requiring ongoing adjustments to our product, marketing strategy and customer experience. Therefore, based on our previous analyses, we are now going to outline what our MVP would look like.

Targeting and Positioning Strategy

For our MVP, we will be focusing on the most enthusiastic segment identified in our market research: students and young people aged 18 to 24. We will not be making any gender distinctions. This demographic group has shown a keen interest in our product concept, as the product's offer to highlight the product's sustainability matches the interests evoked by this target. Moreover, it is easily accessible through street marketing, digital campaigns, and event participation. Geographically, this target is once again very accessible for Crust 2 Craft, as we will be focusing on the student city of Louvain-La-Neuve.

Product Offering

Our MVP will consist of a limited assortment of three beers: a blonde, a white, and, a fruity. These selections correspond to the preferences of our target market, with fruity beers being particularly popular with young consumers (39.5%), followed by light beers, for us pils, and whites (27.6%). Furthermore, this choice enables us to position ourselves directly in the market with a varied assortment.

¹¹ Details in [Appendices 17.1-17.9](#)

If our MVP is limited to 3 beers, our PMF will correspond to a wider assortment of products corresponding to ranges that will operate by season, but also by other themes such as the names of cities or regions as explain before (e.g. La Bruxelloise, La Namuroise, La Brugeoise, ...).

Price Strategy

To attract our target audience and quickly gain ground in the market, we will price our beers at a competitive level, below the average price of sustainable beers on the market. The MVP pricing strategy will position our 33 cl white beer for €2.20 (€1.80 for resellers) with fruity and blond beers slightly more expensive, at €2.60 (€2.20 for resellers) and €2.50 (€2.10 for resellers) respectively.

Distribution Channels

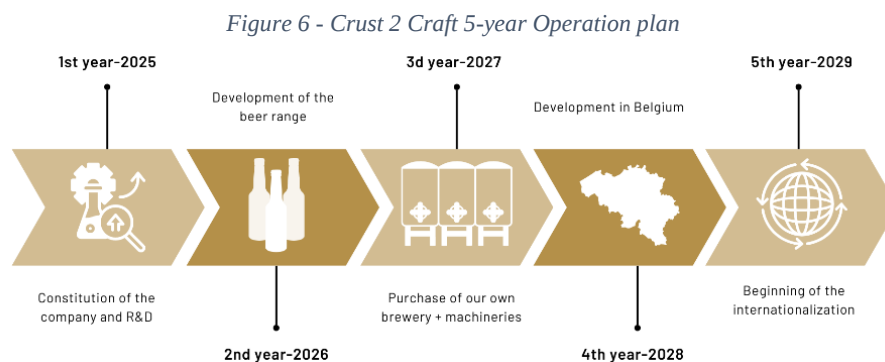
Initially, we will be concentrating on setting up direct distribution channels to maintain control and flexibility. These include online sales via our website, direct sales in our warehouse and sales at events such as festivals and after-work gatherings.

Subsequently, we aim to introduce indirect channels by establishing partnerships with independent retailers and franchises that align with our brand positioning. Potential partners include Färm, Delhaize (known for its wide selection of Belgian beers) and Spar (which supports local producers and offers a varied range of Belgian beers).

At the same time, we will target key consumption venues for our target demographic, such as bars, where over 70% of individuals in our market segment regularly enjoy beer.

2. Development Plan and Research & Development

To start the development and the production of our product, a five-year plan has been established to determine the key next steps that will allow us to achieve our targets.



In the **first year**, the different steps will be linked to the constitution of the company (administrative & legal side) as well as the R&D needed for the development of our beers' recipes. These key stages will be more explained in point 9.2.1.

During the **second year**, our goal will be to develop our beer range with new and innovative tastes. As mentioned earlier, in the beginning, we want to brew only three different beers that will be part of our MVP. However, the objective for the Year 2 will be to create new beer recipes with special flavors. To do that, it will be necessary to conclude partnerships with local producers that will enable us to access local ingredients such as fruits or speculoos for brewing.

For the **third year**, we want to purchase our own brewery and its machineries. The different steps during this year will be entirely devoted to that by looking for the different brewing tanks from suppliers such as Coenco in Belgium or PSS in Slovakia. The objective will be to start with the purchase of smaller tanks such as some of 200 liters as other breweries did (such as La Brasserie des Tours). Besides the brewing equipment, we will also find a place to start brewing. It will enable us to raise money (developed later in our financial plan), develop our recipe and range of products, and create our customer community in the first years, which will be essential for the moment when the brewery will be ready.

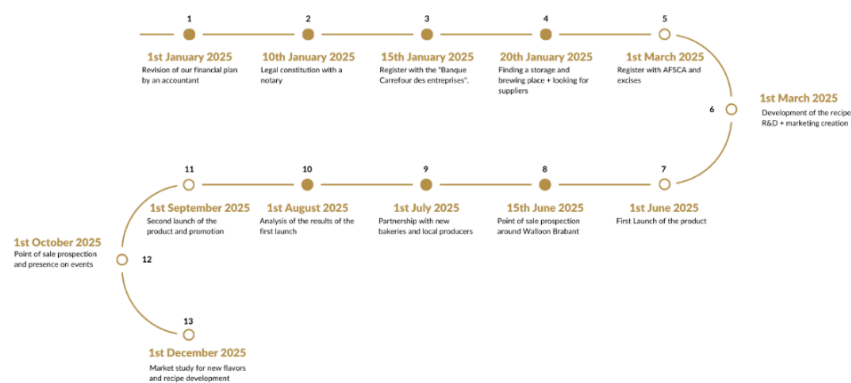
In the **fourth year**, the operations will be mainly devoted to the brand development in Belgium. It will be done by concluding new partnerships with bars and restaurants, and by finding new point of sales such as local stores, and small shops. The presence on events everywhere in the country will also be key to prospect new clients and make our beers known. We can also expect to diversify our value proposition by launching the dinners within our brewery.

Finally, during the **fifth year**, our main objective will be to cross the boundaries and export the concept of our beer at an international level. Among the different possibilities for a SME to grow internationally (such as acquisitions or Greenfield venture), our goal is to increase our scope by expanding the operations from the domestic market to the foreign market. This internationalization can be done based on the Uppsala model with a step by step process, starting first with the nearby markets (Chandra et al., 2020). Using this kind of internationalization model will aim to target first markets with a lower psychic distance such as the language, or the culture. Therefore, it will enable us to use our own knowledge and experience of the Belgian market to enter the foreign market (North of France, for example).

2.1. First Year Development

As mentioned above, during the first year, all the administrative part and product development steps should be undertaken. This includes key elements such as the registration for FAFSC and the excises, the legal constitution of the company or the creation of the recipe.

Figure 7 - Key steps for first year development



After having done all the legal steps for the creation of the SRL¹², we will need to find a place to brew our beers and store them which is an essential step as the address will be required for the FAFSC registration (developed in the legal point). The storage can be a garage, that accepts commercial leases¹³.

¹² See [Legal point](#)

¹³ Details in [Appendix 9](#)

Development of the Product and Recipe Creation :

For the development of the recipe for our beer, we decided to use the Agile SCRUM Methodology. This is a method enabling to develop a product in an environment which is continuously changing (Belleflamme et al., 2022). This not only promotes good communication between teams but also enables them to react quickly to something unexpected.

The first step of this SCRUM process will be to determine the backlogs of the project (what needs to be achieved during this 3 months of beer recipe development such as the ingredients, the brewing techniques,...) and prioritize them according to their importance¹⁴. This will be continuously updated during the project. After that, the sprint planning will help to plan what will be done during the following weeks (2).

These two weeks will be called as “sprints” during which we will do all the planned tasks such as the experimenting, recipes adjustments, and so on. Everyday, a daily SCRUM will be hold to discuss about what we did yesterday, what we plan to do and what are the potential obstacles. At the end of the 2-weeks sprint, we will have a sprint review (with a beer tasting to see if it meets the expectations) and a retrospective to talk about what went well, what needs to be improved and what we can do to improve it¹⁵. The following week, another sprint will start with the sprint planning¹⁶.

Once the product developed, the goal will be to test it on the market and to start prospecting clients in events but also concluding partnerships with new point of sales.

3. Supply Chain Development

To develop Crust 2 Craft's supply chain, we are going to focus on the most important aspects. Indeed, to understand the supply chain in our business plan, it is essential that it is detailed and includes all the key elements of the process, from start to finish. This includes: raw materials, production, quality control, packaging, storage, distribution, and customer service.

It is worth noting that since we will be subcontracting the brewing as a first step, we will be opting for a brewer who leaves the choice of origin and choice of raw materials up to us. Of course, when we brew our own, the question will no longer arise.

Let us take a closer look at how these elements will be taken into account for Crust 2 Craft.

3.1.Raw Materials

Ingredients

Raw materials are a crucial part of our manufacturing process. We intend to favor local and sustainable ingredients wherever possible, in line with our commitment to the local community and the environment. This means we will work closely with suppliers in the Walloon Brabant region, to guarantee the freshness and quality of our raw materials.

¹⁴ Details in [Appendix 10](#)

¹⁵ Details in [Appendix 10](#)

¹⁶ This beer development process has been imagined and reviewed with the help of Certified Professional Scrum Master / Agile Coach

Basic Raw Materials

The beer requires a base of 4 ingredients, which makes sourcing easier, but also means that we have to choose each of the elements carefully, in terms of quality, origin, stakeholders and suppliers. These 4 elements are water, malt, hops (bittering and flavoring hops) and yeast.

Unsold Bread as Raw Materials

In addition to traditional brewing ingredients, our brewery is exploring innovative approaches to ingredient sourcing, including the integration of recycled unsold bread from local bakers into our brewing process. This approach aligns with sustainability goals by repurposing food waste and reducing environmental impact.

When incorporating bread into the brewing process, it is essential to consider factors such as bread type, processing methods, and proportions. Different bread varieties can impart unique flavors, textures, and fermentable sugars to the beer. Furthermore, the manner in which the bread is prepared, whether toasted or untoasted, can influence its contribution to the final product. Therefore, to ensure consistency and quality in our brews, rigorous criteria are established for sourcing bread suppliers. This includes assessing the freshness, quality, and nutritional content of the bread, as well as adherence to food safety standards and sustainable practices.

Collaborating with local bakeries not only supports the community but also fosters relationships built on shared values of environmental responsibility.

Extra Raw Materials

Finally, to enhance flavor complexity, we experiment with adjuncts like basil, mint, and fruits. Our ingredient choices are guided by brewer expertise, consumer preferences, and market trends, ensuring innovative and distinctive beers.

Suppliers

As previously mentioned, the choice of suppliers is crucial for Crust 2 Craft, since our value proposition implies making conscious and ethical choices, to be in line with our positioning and product concept.

Water

So, let us start with the element without which beer would not exist water. Water makes up 90% of beer, so it is an ingredient to which we must pay particular attention. During our interviews with Belgian microbreweries, we realized that they all sourced their water locally. Either directly from the ground, like Tharée or Lupulus, which have water wells beneath their breweries, or from local resources, like La Vraie Bière.

Given that we will initially be having our beer brewed by an external brewer, we will obviously do our best to match their capabilities, but we will definitely opt for the locally sourced solution. Indeed, we recognize the importance of starting locally and pragmatically. Thus, we initiate our mission by prioritizing 100% local operations, setting the stage for future sustainability initiatives. Thus, negotiating with potential partners who share our commitment to sustainability will be crucial to imagine a long-term collaboration.

Then, in a second phase, we would like to relocate our beer production and have our own brewery. With this transition, our second requirement will be directly linked to the mission of our company.

As previously mentioned, in the next five years, our brewery aims to use 50% of all water for our beers from reused sources, such as rainwater. Therefore, our priority will be to integrate sustainability into our operations by using at least 50% rainwater in beer production. This goal requires advanced filtration technologies, as water comprises 90% of beer content, significantly influencing taste and quality.

Malt

Next, malt. Malt is germinated and kilned barley, used in particular for making beer (Larousse, n.d.). In Belgium, we are fortunate to have one of World's leading suppliers, none other than Boortmalt. Among other things, this supplier produces 100% Belgian malt, which is what Crust 2 Craft is looking for. The choice of supplier for this raw material was therefore quick and obvious.

Note that we would also like to have part of our cereals that come from unsold bread to replace part of the malt. This is with the aim of having a beer that comes from reused products and is intended to be regenerative. Here, the suppliers will be local bakeries that are partners of the project.

Hops

Next, when it comes to hops, a cannabinaceous plant used to bitter and flavor beer, we are once again opting for a local, environmentally-friendly choice. Following our interviews with the various suppliers the micro-breweries worked with, we decided to source our hops from the very connected Hoppecruyt (<https://www.hoppecruyt.be/fr/>). This eco-friendly hop company specializes in supplying Belgian breweries with top-quality Belgian hops. They offer a wide range of bittering and aromatic hops online, enabling them to flavour beer and create ever more innovative recipes for breweries.

Yeast

Last but not least, yeast is a key element in ensuring good beer fermentation. Here again, we decided to follow the advice of our interviewees and source a local yeast from the Belgian Ardennes, Brouwland (<https://brouwland.com/fr/>). This supplier also makes it possible to source other raw materials such as malt and hops. The advantage is that Brouwland groups together several suppliers, including Belgomalt, which means that the purchase of yeast and malt can be centralized directly with Brouwland.

Certifications

Crust 2 Craft's project is to provide quality beers for responsible consumption of Belgian beer. To ensure this for future consumers, it is important to obtain the right certifications.

First of all, we would like to be directly certified organic for our beers. In Belgium, European regulation n°889/2008, annex IX, states that to certify a beer as organic, at least 95% of its ingredients must be of organic origin (BtoBeer, 2021). To ensure this, it is the suppliers who have to provide the necessary attestations on the products they supply. The attestations must guarantee that the products do not contain GMOs, and have not been ionized. If, however, certain ingredients are not available organically, such as certain types of hops, it is still possible to be certified organic by adding a list of all organic and non-organic ingredients to the label (BtoBeer, 2021).

Then, of course, our beer will be certified as produced and bottled in Belgium. A 100% Belgian product. There is no label for this, but it is perfectly legal to mention it on the beer label.

3.2. Production

Once the raw materials have been received, the beer-making process begins. This includes brewing, fermentation, maturation and bottling or kegging.

Our Strategic Choice for Production

As explained above, we will start the project by outsourcing the beer production. This choice is primarily a financial one. Indeed, the investment in brewing equipment and brewing technologies is very substantial, and does not allow us to guarantee the creation of the company. The choice is also based on know-how. Indeed, this know-how is one of our weaknesses, as we are both management students. So, until we have the financial means to invest in the necessary technology and equipment, we have decided to subcontract.

However, to help us with future strategic decisions such as the recruitment of brewers, we will very soon be expanding the team by surrounding ourselves with a person qualified in the brewing sector and becoming a member of our board of directors. This director will help us with our corporate strategy and enable us to make important decisions at each new stage of the business, such as the transition to self-brewing our brews.

So, the financial and strategic choice is to subcontract this part to avoid the financial investment in equipment for the time being. This choice allows us to launch the project and carry out the first recipe tests, while making the brand known on the market. In addition to saving on production costs, we have also saved on a whole area of logistics in terms of set-up. In fact, bottling is generally handled by the brewer, as is often the case for product preservation. Quality testing in the laboratory or by professionals is also taken care of by the brewer.

Our Subcontractor - BeerSelect

The BeerSelect brewery (<https://beersselect.be/fr/accueil/>) is currently the chosen subcontractor. This brewery is based in Ghent and takes care of all production stages, from brewing, fermentation and maturation, to bottling, packaging, storage and distribution. It can produce various types of beer to order, in the traditional way.

The main advantage is that it already produces for several small beer brands, and even offers a range of services such as recipe development assistance, laboratory analysis and bottling services. We decided to go with BeerSelect because, first and foremost, they are a brewer who gives their customers a lot of freedom. In this case, we can give a precise recipe, with precise ingredients, from the suppliers we choose. What is more, the brewery boasts cutting-edge technologies that would enable Crust 2 Craft to produce the perfect beer. Finally, the BeerSelect brewery is known in Belgium for the numerous awards it has won, such as the World Beer Awards and the European Beer Challenge in 2020, as well as for its values of transparency and integrity, which are totally in line with Crust 2 Craft's values.

We have decided to produce based on Made To Stock (MTS) meaning that we will produce based on forecasts for the stock (P. Semal, Supply Chain Management 2022-2023). This decision makes sense because we want to take advantage of the major benefits of this way of producing, such as the fact that we can check the quality of our product (we will have more time for conduct quality control), which is essential, especially in the early days when we are looking for our recipe, to be able to be more efficient in our production (optimize it) and have our products rapidly available for distribution to distributors.

Of course, there are disadvantages to this technique, such as the fact that we will have to store the beer. While the storage location is not a problem in principle, the storage time may be a little more of an issue.

3.3. Quality Control

Crust 2 Craft will play an important role in quality control throughout the supply chain. We will be taking on the first phase of the project, which involves outsourcing beer production over the next 2 years. Here, the first quality control will be to choose the production and bottling partner with care, precision and exacting standards, and ensure that they meet our strict quality standards in terms of both raw materials and service. The more specifications we can give the partner, the better we can check the quality of the beer.

The specifications of the strict quality standards we will have will be:

The quality and provenance of the four ingredients making up a beer (water, malt, hops and yeast); The precision of the brewing process in terms of temperature and time (which is why state-of-the-art tanks and technologies optimize the brewing process and increase the chances of reproducing a good recipe almost identically); Good fermentation, which plays an essential role in the texture of the beer and its head.

The advantage of BeerSelect is that these are indicators for which we can verify quality, and even check for ourselves if we wish by visiting the site.

For the second phase of the project, which will consist in producing the beer ourselves, other quality factors will need to be considered and will require our attention. Indeed, while the quality standards mentioned above remain important, others come into play such as good plant design (choice of machinery and technologies), staff training in the various quality controls at each stage of production (detecting defects, adjusting recipes, brew temperature/fermentation times when necessary, etc.), setting up a quality control department such as a laboratory to study recipes and carry out microbiological analyses, and finally process validations before the launch of each brew to assess the system's performance before production starts.

3.4. Packaging

Packaging consists of bottling or placing the beer in kegs or cans, and label it. When we subcontract the brewing of the beer, part of the logistics is entirely taken care of by the subcontractor. From the brewing tanks, the brewery takes the beer to the bottling or kegging plant, so that it can complete its fermentation in the bottle, ready for distribution. So, for the first two years of the project, we will not be handling this part.

However, from the fourth year onwards, and therefore from the potential moment when we would be brewing on our own, this is a service we will continue to outsource, but to another bottler for logistical reasons. BeerSelect specializes in offering a complete service, not just bottling.

We will therefore outsource the bottling and labelling service to a Belgian specialist, Brouwerij Anders (<https://www.brouwerijanders.be/fr/>). We will take care of tanker delivery of the beer brews, and they will take care of bottling, kegging and labeling.

Last but not least, when it comes to boxing up our beers to create promotional packs, this is a service we provide ourselves by printing our own personalized cartons.

3.5.Storage

Throughout the supply chain, effective inventory management of raw materials, semi-finished products and finished goods is essential. This involves monitoring stock levels, forecasting demand and ensuring that products are available when customers need them. While Crust 2 Craft does not intend to invest in brewing machinery and technology for the first two years, it does intend to invest quickly in a warehouse, in particular to preserve and store the beer produced before it goes on sale. The warehouse will also function as a direct sales outlet, enabling customers to meet the brewery directly by organizing on-site tastings.

In short, storage will take place directly in this warehouse, where all incoming and outgoing products will be calculated and established in a precise order according to production arrivals. This follows the first-in, first-out method. The warehouse will be strategically located in Walloon Brabant, within easy reach of the founders, but also right in the center of Belgium, close to production, bottling and sales outlets.

3.6.Distribution

Given the marketing distribution strategy defined above for Crust 2 Craft, which includes both direct and indirect channels, managing supply chain logistics requires careful planning and execution to ensure alignment with brand values and target audience. Let us expose the distribution logistics according to both strategies.

Direct Circuit

First of all, when it comes to selling directly to the warehouse, this requires good inventory management, as mentioned above. The idea is to facilitate customer pickups while guaranteeing good internal management. The ordering system, as well as inventory management and customer service, will need to be managed by a CRM tool like Odoo, which will be our partner of choice for this.

Then, in terms of sales at events, we will need a mobile logistics solution such as a portable stand or a rolling hut that we can move around. This will require an investment. Coordination and good inventory management at events will be key to successful sales.

Indirect Circuit

As regards the indirect channel, to follow the intensive sales strategy initially developed to reach as many people as possible in our target group, here again good logistics are essential.

We will have to optimize delivery routes to distribute at once to as many resellers as possible (bars, restaurants and stores). This distribution will probably be done by our services initially with the purchase of an electric-van for delivery¹⁷. We should also manage inventory levels at various points of sale with the help of our partners, and ensuring timely replenishment to meet consumer demand.

Long Term Objective

This is important to explain that Crust 2 Craft long term's objective is to focus on building relationships with partners such as small-scale intermediaries and franchises that offer flexibly and recurring orders. The idea is to establish efficient order fulfilment processes and building rapport with distribution partners.

¹⁷ Details in [Appendix 11](#)

3.7. Customer's Service

Finally, customer service plays an essential role in the brewery's supply chain. This involves answering customers' questions, resolving problems with orders or deliveries, and ensuring that customers are satisfied with their purchases.

Once again, the Odoo CRM will be greatly useful to us for this because it will not only allow us to manage orders and stocks, but also to manage customer success by tracking customer orders. Of course, other tools exist to complement Odoo to monitor customer relations, such as Hubspot or simply social networks which allow you to be directly available for questions from customers and prospects.

Legal Considerations for the Belgian Company Crust 2 Craft

To set up a Belgian company and to implement its day-to-day operations, a certain number of points need to be respected, especially from a legal point of view. Besides the incorporation of the company, setting up a business in the beverage industry induces also many regulations for food safety and excises. In order to have a complete overview of the legal obligations, we conducted two interviews with Stéphanie Gowenko, Manager Wallonia of Xerius, a business counter and Stéphane Robyns, lawyer specialized in company law¹⁸. Both of them also reviewed this part.

1. Incorporation and Articles of Association of the Company

For the Belgian company Crust 2 Craft, we decided to opt for a limited liability company ("SRL") which will enable us to benefit from greater flexibility and also not have to provide a share capital but only sufficient contributions for the needs of our project, as mentioned in article 5:3 of the Companies and Association Code ("CSA"). This entity can be composed by one or more founders. This entity has its own liabilities and assets, different from the ones of the directors. It means that if the company goes bankrupt, the creditors will not have the right to benefit the assets of the directors.

This company will need to be incorporated in front of a notary public. This operation requires the drafting of a financial plan (attached later in this business plan) reviewed by a chartered accountant. This financial plan will determine how our start-up capital will be built up, i.e. by way of contribution in cash, in kind, and/or in industry. In case of contribution in cash, the amount will have to be held contributed on a blocked bank account, and if it is in kind or in industry, such contribution will have to be valued by the founders and an auditor. Once these operations have been money completed, the notary public will act such operations as well as the Articles of Association of the company.

The Articles of Association of the company contains, different information regarding the company's object, the right and obligations attached to the company's shares, the rules regarding the transfer of shares, the voting right, the dividends, but also the rules concerning the management (directors), day-to-day management and governance of Crust 2 Craft¹⁹.

¹⁸ Details in [Appendix 16.10 & 16.11](#)

¹⁹ Details of potential Article of Associations in [Appendix 18](#)

To decide what should be in the status and precise specific points that may help to solve specific issues (for example who will manage the business if the directors are sick or had an accident,...), it could be interesting to take a lawyer who will advise us and ensure that our status suit the practical life of a company.

2. Subsequent Legal Formalities

Once the limited liability company has been legally incorporated with the notary public, the notary public will publish the Articles of Association (see Appendix 18) with the Clerk Office in view of the publication of an excerpt of the major articles of the Articles of Association into the Annexes of the Belgian State Gazette. The notary public will then provide us with enterprise number of the company. Once we have received the enterprise number, a company office such as Xerius will be able to help us complete the formalities for entering the details of our Crust 2 Craft project in the "Crossroads Bank for Enterprises" (for an amount of 178.10€).

There are several other administrative steps we need to take before we can legally launch our company:

➤ Filling with the "Crossroads Bank for Enterprises".

For the registration, we need to register the activities of the Crust 2 Craft project based on the Nacebel codes that are linked to our activity. In our case, this is code 11.05 "Manufacture of beer" (Le Sillon Belge, 2023).

➤ Submitting Applications for Authorization Specific to our Project

Given that we are planning to launch the Crust 2 Craft project in Wallonia, it will be important to demonstrate to the Crossroad Bank for Enterprises ("Banque Carrefour des Entreprises"), the basic management skills to enable us to run our business properly. It is also important for our brewery (as we plan to sell alcohol) to have a "license for ethyl alcohol and alcoholic beverages" (see below).

It will also be necessary to register with special bodies such as the Federal Agency for Security in Food Chain and the excise authorities, which will be explained in more detail below.

➤ Activating the Company Number and VAT Number

The enterprise number and VAT number are used to identify the company during its activities and must therefore appear on all its official company's document, as such its invoices and website.

➤ Registering the Company with the Social Insurance Fund and Self-employed status

In Belgium, the directors (who invest and work to keep the project running) must have self-employed status. The company must then pay an annual contribution to fund social security for the self-employed.

3. Legal Obligations in day-to-day Operations

As mentioned above, it is mainly the various items of information mentioned in the Articles of Association that will govern the legal obligations in the day-to-day life of our project.

3.1.Accounting

The company, Crust 2 Craft, will be subject to the accounting requirements of Articles I.1a, I.1b and I.1c. This means that we will have to keep full accounts covering all our expenditure in order to have a correct view of the financial situation of our project, but also so that potential third parties wishing to contract with us can have an overview of this financial situation via the Crossroads Bank for Enterprises.

The company will also be required to draw up annual accounts and have them approved by the Shareholders' Meeting of the company. Once approved, they must be filed with the National Bank of Belgium.

3.2.Decision-making and Representation Power

In the case of our company, we will have two statutory directors (Eleonore and Léopold, who will need at least 75% of the votes to be removed) and other members who will make up the Board of Directors with collegiate decision-making powers (decisions taken jointly by consensus or by vote). However, in certain cases, it is not necessary to convene this Board of Directors to represent the company. It is also planned to entrust day-to-day management to Eléonore and Léopold initially, and thus appoint them as Managing Directors so that they can manage everyday actions without going through the Board of Directors (certain purchases, opening an account, signing a receipt, taking out insurance, etc.).

3.3.NSSO

If we want to hire employees, we will have to register ourselves as an employer to the National Social Security Office by using the application "Wide" and NSSO employer number will be assigned to us, allowing us to submit a Declaration of Employment called DINOMA. Finally, we will also have to submit a quarterly declaration for the payment of social security contributions (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2019).

3.4.Submission to the Jurisdiction of the Company's Court

Under article 573 of the Code of Judicial Procedure, the company's court has first-instance jurisdiction in the event of a potential company dispute.

4. Food Safety Regulations and Excises

As a business that wants to produce and sell alcohol, we will have many regulations to follow.

4.1.Food Safety Regulations

First, if the company decides to work with food products, it will have to obtain authorization from the authorities to sell its products. In this respect, we will have to submit a request to the Local Control Unit of FASFC (Namur, for the region of Walloon Brabant) by completing a specific file²⁰.

The Federal Agency for the Safety of the Food Chain will have to control during a surprise visit all the installations to check if the company complies with hygiene standards.

²⁰ Details in [Appendix 12](#)

If everything is in order, our company will get a provisional accreditation to allow us to start our activities temporarily. 3 to 6 months later, our company will have a further check, which will finally allow us to receive an official agreement.

Besides these administrative steps, it will be essential for Crust 2 Craft to follow the hygiene measures and other food norms such as the requirements for the labels (Country of origin, alcohol rate, ingredients + quantity, Limit Consumption Date, Storage conditions,...).

4.2.Excises

All the alcohol producers are subject to the Law of the 22nd of December 2009 related to the excises (indirect taxes for the alcohol, especially beers). These excises will be calculated regarding a rate hl/Plato Degrees.

Before starting production, it will be mandatory to submit a request to the Regional Office of Walloon Brabant for excises. The company needs to have a company number for the Company Crossroad Bank, obtain the authorization of an “authorized warehouse keeper”²¹, submit a brewing declaration for each beer²² and a Request form for authorization ethyl alcohol and alcoholic beverages²³.

Financial Plan

To analyse the feasibility of a project, it is of course essential to consider its financial aspects. To this end, we carried out a financial analysis of the costs, revenues and profitability of the Crust 2 Craft project with the help of the accounting and tax firm Aco Solutions (which has many previous experiences in creating financial plans). The predictions were made using myBiz Solutions software (financial planning software)²⁴.

1. Estimations of the Costs

In order to successfully complete our project, various costs will have to be taken into account in different departments of our company. In the case of our project, these costs will be very different in the first year compared to the third year. In the first year, various set-up costs will have to be taken into account, as well as sub-contracting costs for the production of our beer. In the 3rd year, there will be long-term investment costs, including machinery, installations, equipment and buildings. To estimate these costs, we relied on various testimonies gathered during our interviews, as well as multiple quotes from potential suppliers and extensive research on the Internet.

It is important to note, however, that these costs are only estimates.

²¹ Details in [Appendix 13.1](#)

²² Details in [Appendix 13.2](#)

²³ Details in [Appendix 13.3](#)

²⁴ Details and information of the financial plan in Appendix 16

A number of assumptions have been made in order to provide an overview of the project costs:

- Economies of scale have been disregarded, assuming a constant price regardless of the quantity ordered from the supplier and potential increases in raw material prices
- No salaries will be paid in the first year.
- Raw material forecasts were based on a ‘Make to Stock’ approach.

First, there are various costs **involved in producing our beer**, such as the purchase of hops, malt, yeast, water, etc.

<i>Ingredients</i>	<i>For 100hl (first year)</i>	<i>For 500hl (third year)</i>
Malt	2500€	12,500€
Hop	220€ to 550€	1,100€ to 2,750€
Yeast	900€	4,500€
Water	285€	1,425€
TOTAL	3,905€ to 4,235€	1,925€ to 21,175€

In addition to the various costs mentioned above for the raw materials used in our beers, there are many other costs to consider. For example, the legal costs of setting up the business, marketing costs to promote our product, fuel, telephone costs, insurance, storage facilities, and the costs of outsourcing the production of our products in the first few years²⁵.

EXPENSES	2025 (First year)	2027 (Third year)
Marketing	4,690.72€	17,360.90€
Legal & Accounting	7,070.70€ (7 years depreciation)	4,920€
Outsourcing	16,800€ (100hl)	70,600€ (500hl)
Storage place + maintenance	7,140€	229,680€ (33 years depreciation)
Diverse Expenses (Phone, insurance, electricity,...)	4,284.18€	23,684.06€
Taxes, wages, social contributions,...	7,324.50€	83,116.68€
Machineries, brewing tanks,...	/	120,000€ (10 years depreciation)
Transports & journeys (Fuel and vehicle)	351€	33,555€ (5 years depreciation)
Office furniture & equipment	3,451.94€ (5 years depreciation)	1,050€
Events (seminars, trainings, restaurants,...)	700€	750€
Software	580.07€	580.07€
TOTAL (with raw materials)	56,628.11€	606,471.71€

2. Sales Forecast

To establish our sales forecasts, we based ourselves on population figures for Wallonia (the geographical area targeted in the first instance) in 2021, as well as on some of the results of our market research. We have made several assumptions for our sales forecast:

- The number of people interested in buying our product in Europe is representative of those who want to buy our product in Wallonia and is fixed over the years.
- Among those interested in buying our product, those who said they ‘liked craft beers’ would drink 10 beers a year, those who said they sometimes would buy 5 beers a year, and those who said they did not like it would try it once.
- Of those who would be interested in buying our beer, we estimated that, in the first year, 0.5% (18-24-year-olds), 0.3% (25-31-year-olds), and 0.1% (31-45+-year-olds) know our beer and/or have been reached by our marketing.
- More young people are reached by our marketing (presence at events, digital marketing, etc.).

²⁵ Details in [Appendix 14](#)

➤ The 31-45+ years old category includes people in Wallonia from 31 to 55 years old

	Population in Wallonia	Part of the population interested	People interested in Wallonia	People interested who know the project (= Client)	Clients who like craft beers (10 beers/year)	Clients who like sometimes craft beers (5 beers/year)	Clients who don't like craft beers (1 beer/year)
18-24 year old	221,469	90.57%	200,584	1,003 (0,5%)	65.28% : 655 (= 6,550 beers)	29.86% : 299 (=1,495 beers)	4.86% : 49 (=49 beers)
25-30 years old	222,302	87.5%	194,514	584 (0.3%)	78.57% : 459 (=4,590 beers)	21.43% : 125 (=625 beers)	/
31-45+years old	940,153	83.3%	783,147	783 (0.1%)	53.33% : 418 (=4,180 beers)	40% : 313 (=313 beers)	6.67% : 52 (=52 beers)
TOTAL					15,320 beers	2,433 beers	101 beers

TOTAL for year 1 : 19,106 beers

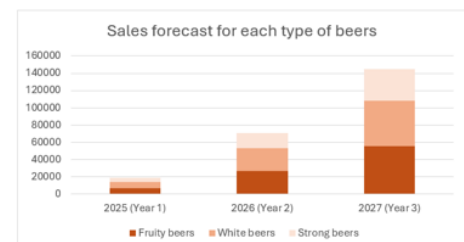
Based on the calculations that we have done above, we were able to determine a forecasting of 19,106 beers sold the first year. By assuming that the figures of our study market represents a good vision of the taste of the market, we used them to calculate the shares of the different beers that we will sell.

	Part of the population preferring fruity beers	Forecasting for fruity beers sales (2.40€)	Part of the population preferring white beers	Forecasting for white beers sales (2€)	Part of the population preferring strong beers	Forecasting for strong beers sales (2.30€)
	32.85%	32.85% of 19,106 = 6,277 beers	30.92%	30.92% of 19,106 = 5,908 beers	19.81%	19.81% of 19,106 = 3,786 beers
16.42% missing (others)	+5.47%	5.47% of 19,106 = 1,045 beers	+5.47%	5.47% of 19,106 = 1,045 beers	+5.47%	5.47% of 19,106 = 1,045 beers
TOTAL		7,322 beers		6,953 beers		4,831 beers

Forecasted turnover = $7,322 \times 2.40\text{€} + 6,953 \times 2\text{€} + 4,831 \times 2.30\text{€} = 17,572.80\text{€} + 13,906\text{€} + 11,111.30\text{€} = 42,590.10\text{€}$

Based on the same process, we calculated²⁶our forecasts for the year 2 (2026) and year 3 (2027). For both years, we assumed a fixed rate for the product interest, a fixed population in Wallonia and a growing rate of people knowing our product (+the amount of beers bought in one year).

	2025 (Year 1)	2026 (Year 2)	2027 (Year 3)
Sales forecast	19,106 beers	71,173 beers	144,706 beers
Company's turnover	42,590.10€	158,654.50€	322,570.10€



²⁶ Details in [Appendix 15](#)

3. Profitability Calculation

	2025	2027
Variable costs	21,035€	91,775€
Variable cost per unit	0.69€	0.61€
Fixed costs	29,563.94€	165,391.22€
Fixed cost per unit	0.98€	1.09€
Cost price per unit	1.67€	1.70€

	Average sales price	Net margin rate in 2025	Net margin rate in 2027
B2B	2.01€	20.36%	18.24%
B2C	2.43€	45.51%	42.94%

In 2027, a decrease in the margin rate can be observed. This fall can be explained by an increase in the fixed costs this year. Indeed, this year, salaries will be paid, and some LT investments will be made (types of machinery, production place, and truck). Some outsourcing costs will still have to be paid, while in the year 2028, they will disappear (enabling an increase in the margin rate).

Break-even (2025) : $\text{Fixed costs} / [(\text{Turnover} - \text{variable costs}) / \text{Turnover}]$
 $29,563.94€ / [(42,590.10€ - 21,035€) / 42,590.10€] = 58,414.53€$. It means that a turnover of 58,414.53€ should be realized in the year 2025 to cover all the fixed and variable costs (and ensuring that the project is profitable).

4. Fundings

To meet these various costs mentioned above, the Crust 2 Craft project plans to use various sources of funding. This funding will be divided into several stages.

4.1.Pre-seed Funding

This phase (which we are already in) is mainly devoted to market analysis, the business plan, etc. Our main funding source here will be bootstrapping, i.e., using the founders' money to start funding the project. We plan to invest each **€15,000** in start-up capital, enabling us to raise **€30,000**.

In this phase, another funding source will be our friends and family (3F: Friends, Family and Fools). This less formal method of financing (compared with banks, etc.) allows us to take a longer-term view without necessarily thinking directly about the exit terms. We are aiming to raise around **€10,000** in this way. We also hope to raise **€5,000** for potential new board members.

4.2.Seed Funding

During this phase, we will start the various brewing tests and experiments with Beer Select to launch our MVP. We are hoping to raise even more money in this phase to enable us to complete our operations and launch our product. The aim would be to launch a crowdfunding campaign on the Ulule platform. Although it takes time to launch and carry out a good fundraising campaign, this method would also enable us to attract visibility for our project. We aim to raise **€15,000** (several similar projects have already reached this target) via 'reward-based crowdfunding', meaning that investors will receive a reward based on their contribution (such as a discount, free products, etc.). Ulule takes a commission of +/- 8% (VAT included), so we should aim to raise +/- **€16,200**.

We can also expect some support from incubators and accelerators, not only financially speaking but also from coaching, working space, and networking opportunities.

4.3.Start-up/Early Growth

In this phase, we want to look to the future and think long-term to achieve sustainable growth for our project and thus reach our breakeven point (starting generating positive cashflows). To this end, in year 3, we plan to invest in new machinery and a production facility to start brewing our beer by ourselves.

We plan to raise €250,000 from investors such as business angels in exchange for equity (25%) in our company. This will also enable us to benefit from the investors' expertise and a potential network, which will help us to develop our business.

5. Financial Tables

5.1.Balance Sheet

Assets

	Opening balance sheet	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
Fixed assets	0,00	5 778,10	5 704,69	356 067,29
Tangible and intangible fixed assets, set-up expenses	0,00	5 778,10	5 704,69	356 067,29
Financial fixed assets	0,00	0,00	0,00	0,00
Current assets	5 000,00	56 243,60	121 157,29	78 759,03
Amounts receivable after one year	0,00	0,00	0,00	0,00
Stocks	0,00	8 277,74	14 959,07	25 980,76
Contracts in progress	0,00	0,00	0,00	0,00
Trade receivables	0,00	2 147,25	7 998,83	16 262,91
Other receivables	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquid assets and cash investments	5 000,00	45 818,60	98 199,39	36 515,36
<i>Adjusting account (assets)</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Total of the assets	5 000,00	62 021,69	126 861,98	434 826,31

Liabilities

	Opening balance sheet	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
Equity	5 000,00	59 952,61	117 720,47	425 159,35
Capital	0,00	0,00	0,00	0,00
Contribution excluding capital	5 000,00	60 000,00	60 000,00	310 000,00
Gains on revaluations	0,00	0,00	0,00	0,00
Reserves	0,00	0,00	0,00	0,00
Accumulated profits or losses	0,00	-47,39	57 720,47	115 159,35
Investment grants	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions and deferred taxes	0,00	0,00	0,00	0,00
Debts	0,00	2 069,08	9 141,51	9 666,97
<i>Long-term debts</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Long-term loans	0,00	0,00	0,00	0,00
Other debts	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Short-term debts</i>	0,00	2 069,08	9 141,51	9 666,97
Loans payable within one year	0,00	0,00	0,00	0,00
Financial debts	0,00	0,00	0,00	0,00
Trade debts	0,00	1 946,08	4 194,67	7 471,75
Taxes, remuneration and social security	0,00	123,00	4 946,84	2 195,22
Other debts	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Adjusting account (liabilities)</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Total of the liabilities	5 000,00	62 021,69	126 861,98	434 826,31

5.2. Operating Schedule and Budget Table

Operating Schedule

	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
Turnover	42 590,10	158 654,50	322 570,10
Purchases of goods	12 757,26	42 429,67	80 753,31
Gross margin	29 832,84	116 224,83	241 816,79
Gross margin on income	70,05%	73,26%	74,97%
Miscellaneous goods and services	26 892,51	35 863,71	136 521,71
Staff costs	0,00	0,00	0,00
Depreciations and provisions	1 172,61	1 447,41	26 512,41
Other operating charges	750,00	750,00	750,00
Other operating income	0,00	0,00	0,00
EBIT	1 017,73	78 163,72	78 032,68
EBITDA	2 190,33	79 611,12	104 545,08
EBITDA on income	5,14%	50,18%	32,41%
Financial income	0,00	0,00	0,00
Financial charges	1 000,00	1 000,00	1 050,00
Net profit	17,73	77 163,72	76 982,68
Extraordinary income	0,00	0,00	0,00
Extraordinary charges	0,00	0,00	0,00
Profit before taxes	17,73	77 163,72	76 982,68
Non deductible charges	242,75	419,70	1 192,50
Untaxed amount	0,00	0,00	0,00
Untaxed reserves & deferred taxes (variation)	0,00	0,00	0,00
Notional interests	0,00	0,00	0,00
Deduction for investments	0,00	0,00	0,00
Distributed profit (percentage)	0,00	0,00	0,00
Previous tax losses and latent tax	0,00	0,00	0,00
Taxable income	260,48	77 583,42	78 175,18
<i>Tax amount</i>	<i>65,12</i>	<i>19 395,85</i>	<i>19 543,79</i>
Net operating profit after tax	-47,39	57 767,86	57 438,88
Cash flow	1 125,21	59 215,27	83 951,29
Cash flow on income	2,64%	37,32%	26,03%
Percentage	0,00	0,00	0,00
Dividends	0,00	0,00	0,00
Repayment of loans	0,00	0,00	0,00
Free cash flow	1 125,21	59 215,27	83 951,29

Budget table

	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
Sales cashed VAT included	49 386,77	186 120,36	382 045,74
VAT refunded	0,00	0,00	0,00
Other sales	0,00	0,00	0,00
Total of operating revenues	49 386,77	186 120,36	382 045,74
Purchases paid	23 123,10	55 624,91	104 594,42
Services and other goods	29 850,60	40 342,75	147 490,32
Staff costs	0,00	0,00	0,00
Other charges	750,00	750,00	750,00
VAT paid	369,00	14 963,53	11 532,49
Interests	0,00	0,00	0,00
Other financial expenses	1 000,00	1 000,00	1 050,00
Extraordinary expenses	0,00	0,00	0,00
Total of operating expenses	55 092,70	112 681,19	265 417,22
Disposals of fixed assets	0,00	0,00	0,00
Loans obtained	0,00	0,00	0,00
Cash credit obtained	0,00	0,00	0,00
Capital	60 000,00	0,00	250 000,00
Third-party advances and adjusting accounts	0,00	0,00	0,00
Past trade receivables	0,00	0,00	0,00
Other past receivables (ST and LT)	0,00	0,00	0,00
Past available cash	0,00	0,00	0,00
Total of non-operating revenues	60 000,00	0,00	250 000,00
Investments and financial fixed assets	8 410,35	1 662,54	408 768,75
Repayment of loans and straights	0,00	0,00	0,00
Repayment of cash credit	0,00	0,00	0,00
Sundry amounts and adjusting accounts	0,00	0,00	0,00
Taxes (withholding taxes and advances)	65,12	19 395,85	19 543,79
Past expenditures	0,00	0,00	0,00
Other miscellaneous expenditures (ST and LT)	0,00	0,00	0,00
Past financial debts	0,00	0,00	0,00
Total of non-operating expenses	8 475,47	21 058,39	428 312,54
Balance (revenues - expenses)	45 818,60	52 380,78	-61 684,02
<i>Accrued cash</i>	<i>45 818,60</i>	<i>98 199,39</i>	<i>36 515,36</i>

Risk Management Plan

Risk management is a crucial aspect of microbrewery Crust 2 Craft's business strategy, particularly in Belgium's competitive and dynamic beer sector. By identifying potential risks and implementing effective mitigation strategies, Crust 2 Craft can improve its resilience and ensure sustainable growth.

In order to help us identify these risks, as well as the various mitigation techniques, we were aided by information gathered during our interviews with various microbrewery representatives, but also other major players in the market such as BelgoMalt, a zythologist, and a brewing engineer.

We were thus able to set up the top-5 risk analysis for Crust 2 Craft, as well as the mitigation strategy for each of its risks. In order to rank them and assess their significance, we have used the risk matrix²⁷.

Figure 8 - The Risk Matrix for a Risk Management Plan

			Impact			
			0 Acceptable	1 Tolerable	2 Unacceptable	3 Intolerable
			Little or No Effect	Effects are felt but Not Critical	Serious Impact to Course of Action and Outcome	Could Result in Disasters
Likelihood	Improbable	Risk Unlikely to Occur				
	Possible	Risk Will Likely Occur		TOP 5	TOP 3 & 4	
	Probable	Risk Will Occur			TOP 2	TOP 1

Identified Risks for Crust 2 Craft & Their Mitigation Strategies

TOP 1. Production Capacity Risk

One of the other risks mentioned in the interviews, and for which many microbreweries get trapped, is inadequate production volume. This can lead to missed sales opportunities and inefficiencies. Some microbreweries have indeed excess production capacity in relation to demand and thus fall into the trap of overproducing to the point of inefficiency.

Mitigation strategies for Crust 2 Craft here will be more technical, focusing on the operation plan (supply chain):

- Carry out thorough demand forecasting to ensure optimal production levels.
- Implement scalable production processes and infrastructure to cope with growth.
- Invest in technology and automation to improve efficiency and production capacity.

TOP 2. Risk of Market Saturation

The beer market is saturated with numerous competitors. Indeed, there are a huge number of brands, both large and small, and the market is becoming codified. The market is described as a Red Ocean, where some small players entering the market are crushed or eaten up by others already present. This risk poses problems for Crust 2 Craft's market entry and growth.

To mitigate this risk, Crust 2 Craft will need to implement a carefully thought-out business strategy.

²⁷ Risk Matrix – Managing Uncertainty LLSMS2904 (L. Decaux, R. Coeurderoy).

- Focus on differentiation through unique product offerings, branding and marketing as with a well-established 4P strategy.
- Target niche market segments with specific preferences or unmet needs , such as beers made from recycled raw materials (bread).
- Build strong relationships with distributors and retailers to extend market reach.

TOP 3. Market Trends and Consumer Behavior Risk

Changing consumer preferences and behaviors may impact demand for Crust 2 Craft products. And currently two major trends are being observed. Firstly, the crisis in Belgium has reduced household purchasing power, forcing them to cut back on some of their consumption. Some householders are therefore naturally choosing to cut back on expenses such as alcohol. Secondly, since the COVID-19 crisis, there has been a downward trend in alcohol consumption among Belgian beer drinkers (A. Limauge, personal communication, 15th of March 2024).

To try to reduce these risks, Crust 2 Craft can:

- Keep abreast of market trends and consumer insights through regular market research.
- Adapt product offerings and marketing strategies to changing consumer preferences. or example, if Belgians are drinking less alcohol, Crust 2 Craft can adapt its beer range accordingly.
- Encourage brand loyalty through engagement initiatives and community-building activities with participatory workshops and awareness-raising activities.

TOP 4. Recipe Reproduction Risk

Many have mentioned it, but there is a real difficulty in reproducing beer recipes consistently and almost exactly. The big risk is that this has an impact on the quality of the products supplied and customer satisfaction.

Here, the various strategies for reducing this risk are once again technical, and take place at the production level.

- Establish standard operating procedures for brewing and quality control (be very rigorous and maniacal about temperature, brewing time, etc.).
- Invest in quality assurance measures, such as testing and control equipment, or even a laboratory.
- Provide comprehensive training for brewing staff to ensure compliance with recipe specifications.

TOP 5. Risk of Environmental Impact

Environmental factors, such as adverse weather conditions (repeated and successive periods of intense thunderstorms and drought), can significantly disrupt the production and harvesting of the various ingredients used in beer production (yeast, malt and barley), thus affecting the availability of ingredients. The entire sector is at risk from this hazard.

The various possible mitigation strategies for the sector, and for Crust 2 Craft here are:

- Diversify the supplier base and prioritize local (Belgian) sourcing to reduce dependence on a single source.
- Monitor environmental trends and implement contingency plans in the event of supply chain disruption. In other words, find alternatives to raw materials or source from another supplier in an emergency.
- Adopt sustainable practices and initiatives to minimize environmental impact such as reusing unsold bread for cereals, or rainwater.

Conclusion

The Crust 2 Craft project with its sustainable beer that we have developed in this thesis presents an innovative approach to sustainable beer production, addressing environmental concerns while satisfying consumer demand for ethically sourced products. However, it is important to analyze the **ultimate feasibility** of this project.

Launching the project at this stage may require careful consideration of economic conditions and investor support. Although the concept is promising from a marketing and operational point of view, its economic viability depends on the right partnerships and resources being in place, including experienced brewers and investors who share our vision. We are therefore aware that launching such a project at the present time is not feasible for us. There is a real problem on the current market. However, the market saturation and shrinking beer margins, which were highlighted in our interviews, make launching a new project difficult and quite risky. However, by deploying the right financial resources and surrounding ourselves with the right people, we believe that the first Crust 2 Craft beer could be launched in a long-term future.

In regards to **future steps**, there are plenty of opportunities to expand and refine the Crust 2 Craft project. Further experiments with waste recovery, to take the sustainable approach a step further, offer the possibility of extending the project and making it multi-dimensional. In addition, exploring possibilities for improving sustainability practices and expanding the project internationally could open up new markets and new avenues for growth. The project's potential for evolution and innovation remains a key driver of its future development. We are therefore convinced that by launching our first beers, the opportunities for diversification will enable us to propel the company to a new stage in its development.

Despite its potential, it is important to recognize the **limitations** of our Master Thesis and our Crust 2 Craft project. As management science students, we are more experts in strategic planning than in brewing, and while this is a strength to recognize, it remains our greatest weakness. Additionally, the five-month duration of our study may have limited the depth of our research, particularly in terms of exploring international market dynamics, but also in terms of market share potential for Crust 2 Craft. Finally, while our interviews provided valuable insights, a larger sample size might have enabled a more comprehensive understanding of industry trends and challenges.

In summary, we see the Crust 2 Craft project as a bold step towards sustainable beer production in Belgium. While there are challenges and limitations, the project's potential for positive impact on the brewing industry and the minds of Belgian consumers is undeniable. As we navigate the twists and turns of implementation, we remain committed to our vision of a more sustainable and conscientious brewing industry. That is why we see Crust 2 Craft as a project that is feasible, but perhaps not yet viable.

We are humble enough to recognize that it is not quite the right time to take the plunge, as demand and the market are still too unstable. But we are aware enough to understand that a place is at stake, and that our project has a place in it.

Bibliography

Articles

- Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015). Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. *Food Quality and Preference*, 41, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.12.005>
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (2021). The rules of co-opetition. *Harvard Business Review*, 99(1), 48-57.
- BtoBeer. (2021, April 26). *Les Certifications Bios, Engagées et d'Origines pour la Bière*. BtoBeer. <https://www.btobeer.com/themes-conseils-techniques-bieres-brasseries/commercialisation-services/les-certifications-bios-engagees-et-d-origines-pour-la-biere>
- Cabras, I., Kogler, D. F., Davies, R. B., & Higgins, D. M. (2023). Beer, brewing, and regional studies. *Regional Studies*, 57(10), 1905–1908. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2216066>
- Camilleri, M. A., Cricelli, L., Mauriello, R., & Strazzullo, S. (2023). Consumer Perceptions of Sustainable Products: A Systematic Literature review. *Sustainability*, 15(11), 8923. <https://doi.org/10.3390/su15118923>
- Carley, S., & Yahng, L. (2018). Willingness to pay for sustainable beer. *PLOS ONE*, 13(10), e0204917. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204917>
- Carvalho, N. B., Minim, L. A., Nascimento, M., De Castro Ferreira, G. H., & Minim, V. P. R. (2018). Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer. *British Food Journal*, 120(2), 378–391. <https://doi.org/10.1108/bfj-04-2017-0205>
- Chandra, A. A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization challenges for SMEs: evidence and theoretical extension. *European Business Review*, 33(2), 316–344. <https://doi.org/10.1108/eb-08-2019-0164>
- Constantinos, C., Sørensen, S.Y., Bjørn Larsen, P., Alexopoulou, S., Pedersen, K., Røvsing Kristiansen, K., Mogensen, J., & Papageorgiou, M. (2010). SMEs and the environment in the European Union. *Planet S.A. & Danish Technological Institute*.
- Donadini, G., Fumi, M. D., Kordialik-Bogacka, E., Maggi, L., Lambri, M., & Sckokai, P. (2016). Consumer interest in specialty beers in three European markets. *Food Research International*, 85, 301–314. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2016.04.029>

- Forster, A., & Schüll, F. (2020). The impact of climate change on hops. *Brauwlet International*, 2020(3), p. 174-178.
- Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2018). Economics of the Craft Beer Revolution: A Comparative International Perspective. In *Springer eBooks* (pp. 3–51). https://doi.org/10.1007/978-3-319-58235-1_1
- Gökalp, E. (2020). System Dynamics modelling of bread waste problem. *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*, 26(4), 831–837. <https://doi.org/10.5505/pajes.2019.20726>
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2010). Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 784–792. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.016>
- Huemer, L., & Wang, X. (2021). Resource bundles and value creation: An analytical framework. *Journal of Business Research*, 134, 720–728. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.018>
- Khandelwal, K., Jakhar, T., & Khandelwal, T. (2020). Segmentation, Targeting and Positioning. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 07(05), 2395–0056.
- Khanyile, D., Cluett, J., & Hulse, G. (2019). Define Food Safety Legislation and how it applies to the beverage industry, Rev 2. Online https://www.researchgate.net/publication/335188383_Define_Food_Safety_Legislation_and_how_it_applies_to_the_beverage_industry_Rev_2_August_2019
- Lakshminarayana, S. V., Sathian, K. K., & Ravikumar, B. C. (2017). Rainwater Purification. *Trends in Biosciences?* 10(2), 541-548. Online https://www.researchgate.net/publication/342259988_Rainwater_Purification
- Lederman, R., Olivares, M., & Van Ryzin, G. (2014). Identifying Competitors in Markets with Fixed Product Offerings. *Social Science Research Network*, (14-10). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2374497>
- Legun, K., Comi, M. & Vicol, M. (2022). New aesthetic regimes: the shifting global political ecology of aroma hops. *Geoforum*, 128, 148–157.
- Lerro, M., Marotta, G., & Nazzaro, C. (2020). Measuring consumers' preferences for craft beer attributes through Best-Worst Scaling. *Agricultural and Food Economics*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40100-019-0138-4>

- Marchal, A. (2023, July 26). Le prix moyen d'une bière à Bruxelles, dans la norme européenne ? *lavenir.net*. <https://www.lavenir.net/actu/conso/2023/07/26/le-prix-moyen-dune-biere-a-bruxelles-dans-la-norme-europeenne-AP2GIQVTJRFIJHTMC7BGA4FIDU/>
- Martin-Lobera, C., Aranda, F., Lozano-Martínez, P., Caballero, I., & Blanco, C. A. (2022). Bread as a valuable raw material in craft ale beer brewing. *Foods*, 11(19), 3013. <https://doi.org/10.3390/foods11193013>
- Morton, L.W., Gent, D., & Gleason, M. (2017). Climate, Weather and Hops. *Sociology Technical Report, 1045*. Department of Sociology, Iowa State University, Ames, Iowa. Online <https://www.climatehubs.usda.gov/sites/default/files/Climate,%20Weather%20and%20Hops.pdf>
- Možný, M., Trnka, M., Vlach, V., Žalud, Z., Čejka, T., Hájková, L., Potopová, V., Semenov, M. A., Semerádová, D., & Büntgen, U. (2023b). Climate-induced decline in the quality and quantity of European hops calls for immediate adaptation measures. *Nature Communications*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41474-5>
- Ness, B. (2018). Beyond the Pale (ALE): an exploration of the sustainability priorities and innovative measures in the craft beer sector. *Sustainability*, 10(11), 4108. <https://doi.org/10.3390/su10114108>
- Olajire, A. A. (2012). The brewing industry and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*, 256, 102817. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.03.003>
- Patino, A., Pitta, D. A., & Quinones, R. (2012). Social media's emerging importance in market research. *Journal of consumer marketing*, 29(3), 233-237. <https://doi.org/10.1108/07363761211221800>
- Poelmans, E., & Rousseau, S. (2017). Beer and organic labels: Do Belgian consumers care? *Sustainability*, 9(9), 1509. <https://doi.org/10.3390/su9091509>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, 56-68.
- Puligundla, P., Šmogrovičová, D., Mok, C., & Obulam, V. S. R. (2020b). Recent developments in high gravity beer-brewing. *Innovative Food Science and Emerging Technologies*, 64, 102399. <https://doi.org/10.1016/j.ifset.2020.102399>

- Reychav, I., Ndicu, M. J., & Wu, D. (2016b). Leveraging social networks in the adoption of mobile technologies for collaboration. *Computers in Human Behavior*, 58, 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.011>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2011). A concise guide to market research. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12541-6>
- Si, S. (2016). Social media and its role in marketing. *Business and Economics Journal*, 07(01). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000203>
- Sirrine, J. R., Rothwell, N., Lizotte, E., Goldy, R., Marquie, S., & Brown-Rytlewski, D. W. (2010). Sustainable Hop Production in the Great Lakes Region. *Extension Bulletin, E-3083*. Michigan State University Extension. East Lansing, MI. Online <https://www.uvm.edu/sites/default/files/media/Sirrine-Sustainable-Hop-Production-in-the-Great-Lakes-Region.pdf>
- Tilly, P. (2017). La Belgique, terre brassicole par excellence, entre modernité et tradition. *Marché et organisations*, 30, 185-205. <https://doi.org/10.3917/maorg.030.0185>
- Tyler, B. B., Lahneman, B., Cerrato, D., Cruz, A. D., Beukel, K., Spielmann, N., & Minciullo, M. (2023). Environmental practice adoption in SMEs: The effects of firm proactive orientation and regulatory pressure. *Journal of Small Business Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2218435>
- Villacreces, S., Blanco, C. A., & Caballero, I. (2022b). Developments and characteristics of craft beer production processes. *Food Bioscience*, 45, 101495. <https://doi.org/10.1016/j.fbio.2021.101495>
- Waldrop, M., & McCluskey, J. J. (2018). Does information about organic status affect consumer sensory liking and willingness to pay for beer? *Agribusiness*, 35(2), 149–167. <https://doi.org/10.1002/agr.21567>
- Walthall, C.L., Hatfield, J., Backlund, P., Lengnick, P., Marshall, E., Walsh, M., ... Ziska, L.H. (2012). Climate Change and Agriculture in the United States: Effects and Adaptation. *USDA Technical Bulletin, 1935*. Online [https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/CC%20and%20Agriculture%20Report%20\(02-04-2013\)b.pdf](https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/CC%20and%20Agriculture%20Report%20(02-04-2013)b.pdf)
- Wesson, T., & De Figueiredo, J. N. (2001). The importance of focus to market entrants: A study of microbrewery performance. *Journal of business venturing*, 16(4), 377-403.

- Zeldovich, L. (2019). The Ancient Art of Brewing with Stale Bread. *JSTOR Daily*. Online <https://daily.jstor.org/the-ancient-art-of-brewing-with-stale-bread/>

Publications

- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL analysis model. *Project : Action Research for Development*. Online https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model
- Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise: Voyage illustré*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vas.2020.01>

Reports

- Acofisco Group SA. (2019). *Memofisco Tax Shelter PME*, Acofisco Group S.A., Bruxelles
- BartHaas. (2022). *BartHaas report 2021-2022*. [BarthHaas Report 2021 2022 EN.pdf](#)
- Belgian Brewers, B. B. (2023). Rapport Annuel. Dans *Belgian Brewers*. Consulted on 09/02/2024, à l'adresse <https://www.belgianbrewers.be>
- Brussels Beer Project (2022). *What we do good, what we do bad in 2022*. https://cdn.shopify.com/s/files/1/0267/9403/3204/files/BEE3350-07_Carbon_Footprint_Sustainability_Report_v4.pdf?v=1676565848

Books

- Bamforth, C. W. (2006). New brewing technologies: setting the scene. In *Elsevier eBooks* (pp. 1–9). <https://doi.org/10.1533/9781845691738.1>
- Belleflamme, P. & Neysen, N. (2023). *Platform Strategies: A Guidebook for Entrepreneurs in the Platform Economy*. *Taylor&Francis*
- de Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J. (2021). *Mercator: Tout le marketing à l'ère de la data et du digital*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.bayna.2021.01>
- Papciak, D., Zdeb, M. (2024). Rainwater Treatment Technology for the Hygienic and Food Purposes in Households. In: Z. Blikharsky, P. Koszelnik, L. Lichołai, P. Nazarko & D. Katunský. (Eds.), *Proceedings of CEE 2023*. CEE 2023. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 438. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-44955-0_30

- Kolp, M., & Faulkner, S. (2010). Enterprise Resource Planning (ERP): Past, Present and Future. In *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1667-1679). IGI Global.
- Van Kerckhoven, S., van Meerten, M. & Wellman, M. (2020). The Dynamic of Hops Industry. In E. Strøjer Madsen, J. Gammelgaard, B. Hobdari (Eds.), *New Developments in the Brewing Industry: The Role of Institutions and Ownership* (p. 72-85). Oxford : Oxford University Press
- Weissler, H., (1995). Brewing calculations. In: W. Hardwick (Ed), *Handbook of Brewing* (p 643-706). New York: Ed. Marcel Decker Inc.

Websites

- Ab Inbev. (n.d.). *Brasserie AB InBev: Jupiler, Stella Artois et Tripel Karmeliet*. Online <https://ab-inbev.be/fr>, retrieved on February 10, 2024
- Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. (n.d.). *Formulaire de demande d'enregistrement, d'autorisation, et/ou d'agrément..* Online <https://favv-afsca.be/fr/themes/declarer-mes-activites-lafsca/enregistrez-ou-modifiez-vos-activites/formulaire-de-demande-denregistrement-dautorisation-etou-dagrement> retrieved on April 26, 2024
- Babin, N. (2023). *Brewing Success: AI's Unusual Role in Craft Beer Creation*. Online on the website LinkedIn.com <https://www.linkedin.com/pulse/brewing-success-ais-unusual-role-craft-beer-creation-nicolas-babin-y235e/>
- B Corporation. (n.d.). *About B Corp Certification*. Online <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>, retrieved on February 14, 2024
- Beertime. (2022). *Composition d'une bière : de quoi est fait 1 litre de bière ?*. Online <https://www.beertime.fr/bierologie/grand-champ/composition-d-une-biere-de-quoi-est-fait-1-litre-de-biere-beertime#:~:text=Pourtant%2C%20il%20ne%20suffit%20que,une%20bi%C3%A8re%20devienne%20un%20succ%C3%A8s>, retrieved on February 16, 2024.
- Belgium.be. (2024). *Financing and support*. Online https://www.belgium.be/en/economy/business/creation/financing_and_support, retrieved on February 12, 2024
- Belgium.be. (2020). *Vers une Belgique en bonne santé*. Online <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/determinants-de-sante/consommation-d-alcool>, retrieved on February 25, 2024.
- Belgomalt.be (2023). *Malt matters!*. Online <https://belgomalt.be/?lang=fr>, retrieved on February 29, 2024.

- Bodeux, P. J. (2023). *Des bières belges d'un nouveau genre*. Le Soir. Online <https://www.lesoir.be/494169/article/2023-02-10/des-bieres-belges-dun-nouveau-genre>
- Brasserie Brunehaut. (n.d.). *Our story*. Online <https://brunehaut.com/?lang=en#historique>
- Brewers Association. (2020). *Craft brewer Definition*. Online <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/>
- Brunehaut. (2024). *Produits*. Online <https://brunehaut.com/#produits>
- BrusselsBeerProject. (2024). *Collections*. Online <https://beerproject.be/collections/all/products/babylone-new>
- *Contact - BeerSelect*. (2023, 18 juillet). BeerSelect. <https://beerselect.be/fr/contact-2/>
- *Contact - Brasserie Anders !* (s. d.). Brasserie Anders ! <https://www.brouwerijanders.be/fr/contact/>
- Dairynews. (2024) *Farmer protests grip 12 EU countries, key contributors to 50% of EU's food production*. Online <https://dairynews.today/global/news/protestami-fermerov-okhvacheny-12-stran-proizvodya.html>
- Dautinger, C. (2023). *Rapport annuel 2022 de la Fédération des Brasseurs Belges*. Beer.be. Online <https://beer.be/actualites/rapport-annuel-2022-de-la-federation-des-brasseurs-belges/>
- EU Ecolabel. (n.d.). *What is the EU Ecolabel ?*. Online, <https://eu-ecolabel.de/en/>, retrieved on February 14, 2024
- Euronews. (2024). *“Ursula, we are here!”: European farmers’ anger reaches Brussels to protest at EU summit*. Online <https://www.euronews.com/2024/02/01/ursula-we-are-here-european-farmers-anger-reaches-brussels-to-protest-at-eu-summit>
- European Central Bank. (2023). *Update on economic, financial and monetary developments*. Europa.eu. Online <https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/html/eb202305.en.html>
- European Commission. (2024). *Corporate Social Responsibility reporting*. Europa.eu. Online, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#:~:text=On%205%20January%202023%2C%20the,that%20companies%20have%20to%20report, retrieved on February 15, 2024

- European Commission. (2021). *European Regional Development Fund*. Europa.eu. Online https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en, retrieved on February 12, 2024
- European Commission. (2021). *SME definition*. Europa.eu. Online https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en, retrieved on February 15, 2024
- European Commission. (n.d.). *Excise duties on alcohol, tobacco and energy*. Europa.eu. Online https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/excise-duties_en#:~:text=Excise%20duties%20are%20indirect%20taxes,to%20which%20they%20are%20paid, retrieved on February 16, 2024
- Eurostat (n.d.) *Final consumption expenditure of households by consumption purpose (COICOP 3 digit)*. Europa.eu. Online https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_CO3_P3_custom_107542/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=0a42eb21-a6f0-4f23-9556-58656ac77be3
- Federal Public Service Finance of Belgium. (2019). *Beer production*. Online https://finance.belgium.be/en/customs_excises/enterprises/brexit/excise-duty/product-advice-sheets/beer-production#q5, retrieved on February 16, 2024
- Gauret, F. (2023). *Eurozone inflation drops to two-year low, but Europeans are still feeling the pinch..* Online on the website of Euronews <https://www.euronews.com/business/2023/11/29/eurozone-inflation-drops-to-two-year-low-but-europeans-are-still-feeling-the-pinch>
- *Granulés De Groene Bel - 2022*. (s. d.). 't Hoppecruyt. <https://www.hoppecruyt.be/fr/granules-de-groene-bel---2022-05kg>
- Hannay, J. (2023). *Sustainability regulations SMEs need to know*. Online on the website of Sustainable future news <https://sustainablefuturenews.com/sustainability/sustainability-regulations-smes-need-to-know/>
- HelloCraftBeer. (2024). *Hello Craft Beer*. Online <https://www.hellocraftbeer.com/>, retrieved on February 10, 2024
- International Organization for Standardization. (n.d.). *ISO14000 Family*. Iso.org. Online <https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000-family>
- International Trappist Association. (n.d.). *Beers*. Online <https://www.trappist.be/en/products/beers/#>, retrieved on February 18, 2024

- Larousse, É. (n.d.). *Définitions : malt* - Dictionnaire de français Larousse. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/malt/48959>
- *Le prix de l'eau à la SWDE*. (n.d.). SWDE. <https://www.swde.be/fr/le-prix-de-leau-la-swde>
- Le Sillon Belge. (2023). Produire de l'alcool et en vendre, de nombreuses règles à respecter. Online <https://www.sillonbelge.be/10616/article/2023-03-14/produire-de-lalcool-et-en-vendre-de-nombreuses-regles-respecter>, retrieved on April 16, 2024,
- *Malts*. (s. d.). Brouwland Bv. https://brouwland.com/fr/1079-malts?q=Segment-bi%C3%A8re&gl=1%2A1lxvarb%2A_up%2AMQ..&gclid=CjwKCAjwxLKxBhA7EiwAXO0R0OzE96Iuf-6X9Ya03tm2uxTzONY6jZzyWUxBq-kLXiqDtn2twGAt6BoCMHYQAvD_BwE
- Nasa. (n.d.). *Extreme weather and climate change*. Online <https://climate.nasa.gov/extreme-weather/#:~:text=As%20Earth's%20climate%20changes%2C%20it,more%20frequent%20and%20more%20intense>.
- National University. (n.d.). *What is transformational leadership?* Online, <https://www.nu.edu/blog/what-is-transformational-leadership/>
- NQA. (n.d.). *Food & beverage*. Online <https://www.nqa.com/en-id/certification/sectors/food-beverage>
- Rawat, A. (2022). *Technology Is Taking Over The Brewing Industry By Storm*. Online on the website of Future drinks expo <https://futuredrinksexpo.com/en/blog/insights-64/technology-is-taking-over-the-brewing-industry-by-storm-343.htm>
- Sonnevile, F., & Afonso, M. (2022). *Beer and the Russia-Ukraine Conflict..* Online on the website of Raboresearch https://research.rabobank.com/far/en/sectors/beverages/beer-and-the-russia-ukraine-conflict.html#?utm_source=%20%20&utm_medium=Email&utm_region=&utm_sector=beverages
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2019). *Employment of locally recruited workers of foreign diplomatic missions in Belgium: the different steps* [PowerPoint slides]. Employment.belgium.be. <https://employment.belgium.be/sites/default/files/content/documents/A%20propos%20du%20SPF/Locally%20recruited%20workers%20of%20foreign%20diplomatic%20missions%20in%20Belgium%20-%20the%20different%20steps%20-%202019-12-04.pptx>

- SPF Finances. (2019, April 19). *Alcool et boissons alcoolisées*. Online https://finances.belgium.be/fr/douanes_accises/entreprises/accises/produits-soumis-%C3%A0-accise/alcool-et-boissons-alcoolis%C3%A9es, retrieved on April 24, 2024.
- Spw. (n.d.). *Filière de l'orge brassicole*. Etat De L'Agriculture Wallonne. Online <https://etat-agriculture.wallonie.be/contents/indicatorsheets/EAW-E1a.html>
- Statista. (2022). *Market Insights Beer – Belgium*. Statista.com. Online <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/belgium>, retrieved on February 12, 2024
- The Brewers of Europe. (2023). *European Beer Trends Statistic report 2023 Edition*. Online <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2023/11/european-beer-trends-2023-web>
- Wallonie.be. (2024). *Demander une prime à l'investissement (PME ou Grande Entreprise)*. Online, <https://www.wallonie.be/fr/demarches/demander-une-prime-linvestissement-pme-ou-grande-entreprise#endetail>, retrieved on February 12, 2024
- Wallonie.be. (2024). *Demander une prime à l'investissement en faveur de l'utilisation durable de l'énergie et de la protection de l'environnement*. Online, <https://www.wallonie.be/fr/demarches/demander-une-prime-linvestissement-en-faveur-de-lutilisation-durable-de-lenergie-et-de-la-protection-de-lenvironnement> retrieved on February 12, 2024
- White Labs PurePitch® next Generation. (s. d.). [Vidéo]. Brouwland Bv. https://brouwland.com/fr/levures/20754-levure-liquide-bio-wlp029-o-cream-ale-brend-white-labs-purepitch-next-generation.html?_gl=1*1jh4hdq*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwxLKxBhA7EiwAXO0R0OzE96Iuf-6X9Ya03tm2uxTzONY6jZzyWUxBq-kLXiqDtn2twGAt6BoCMHYQAvD_BwE
- 100% Liégeois. (2024). *Léopold 7 Classique*. Online <https://100lg.be/produit/leopold-7-classique/>

Course materials

- COLMANT Quentin & BETTI Raphaël, « Entrepreneurial Finance » [notes taken during the course LLSMS2014], LSM, Louvain-la-Neuve, 2022

- DECAUX Loic, « Managing Uncertainty » [notes taken during the course LLSMS2904], LSM, Louvain-la-Neuve, 2022
- KOLP Manuel, COENRAETS Jérôme & BELLEFLAMME Paul, « Digital Transformation Management » [notes taken during the course LLSMS2903], LSM, Louvain-la-Neuve, 2022
- SEMAL Pierre, « Supply Chain » [notes taken during the course LLSMS2030], LSM, Louvain-la-Neuve, 2022

Thesis

- Dessaucy, S. & Steinwandter Wippel, D. (2019). *How specialist firms sustain on a niche in a concentrated industry. A case-study of Belgian Craft-Breweries*. (Master Thesis). Halmstad University, Halmstad.
- Staples, A. (2019). *Consumer Willingness-to-pay for sustainability attributes in beer : a choice experiment using eco-labels*. (Master Thesis). Purdue University. West-Lafayette, Indiana.

Legislative texts

- Regulation on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund : Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021, on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. (2021). *Official Journal of the European Union, EUR-Lex, June 30, §11*
- Commission recommendation about the definition of micro, small, medium-sized enterprises : Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422), *Official Journal of the European Union, EUR-Lex, May 20, p. 36-41*
- Council directive on excise duties : the Council Directive EU 2020/1151 of 29 July 2020 amending Directive 92/83/EEC on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, *Official Journal of the European Union, EUR-Lex, August 5, p. 1-10*.

Appendices

1. BMC of Crust 2 Craft



2. Scheme of waste during brewing process

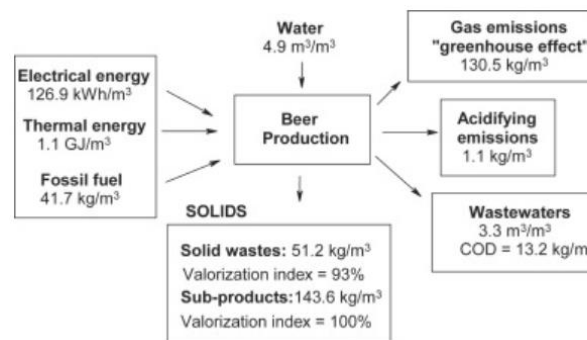


Fig 1: « Mass balance applied to Unicer SA breweries representing specific values, i.e., values per m³ of produced beer (Unicer SA, 2005) », scheme coming from the document (Olajire, 2012).

3. Project Organization in Odoo

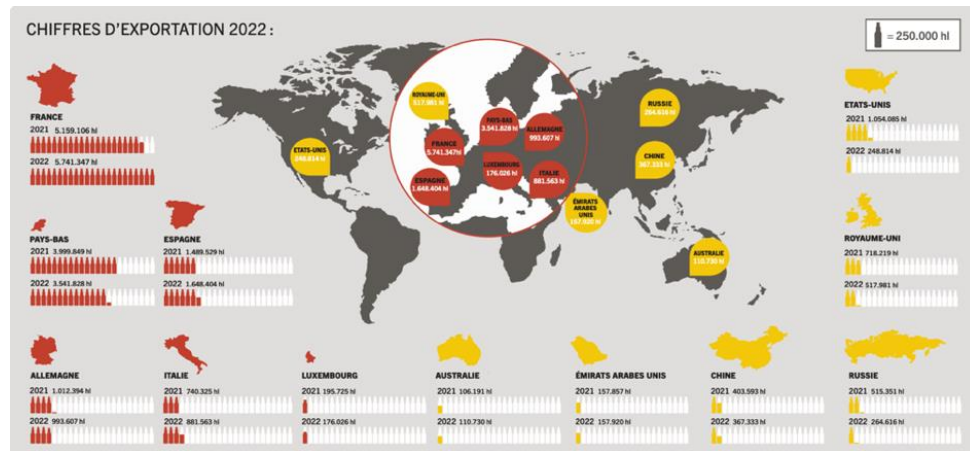
The screenshot displays the Odoo Project Management interface. At the top, there's a navigation bar with 'Project', 'Projects', 'Tasks', 'Reporting', and 'Configuration'. Below this, a 'New' button and a 'Projects' dropdown are visible. A search bar is present. The main area shows a Kanban board with four columns: 'Reviewed and assigned' (0 tasks), 'In progress' (2 tasks), 'Peer review' (1 task), and 'Done' (1 task). The tasks are: 'VRIN analysis' (In 2 days), 'SWOT Analysis' (In 2 days), 'Write the value proposition' (In 3 days), 'Analysis of the competitors' (Tomorrow), and '5 forces Porter Analysis'. Each task card shows a star icon, a clock icon, and a status icon (E or a checkmark).

4. Table of taxes regarding the hl/°Plato²⁸

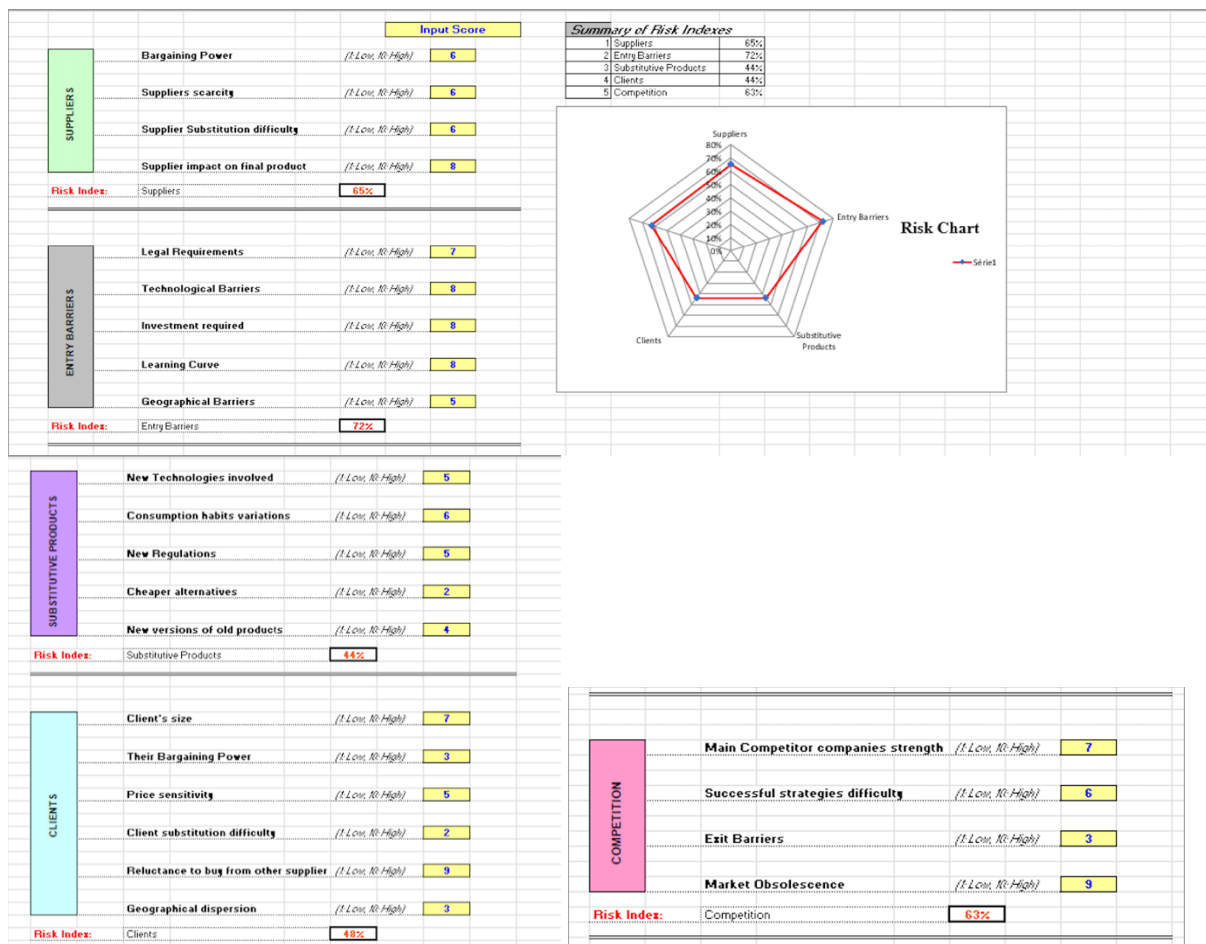
Reduced rates										
"Low alcohol" (Not exceeding 2.8% .)					"Independent small breweries" (Yearly production limited to 200.000 hl.)					
(Article 5.1 of Directive 92/83/EEC)					(Article 4.1 of Directive 92/83/EEC)					
(Article 1 of Directive 92/83/EEC)					Rate may not be set more than 50% below the standard national rate. (Article 4.1 of Directive 92/83/EEC)					
Excise duty/hl/"alc.		VAT %	Applicable for independent small breweries only	Additional comments	Excise duty/hl/"Plato or /"alcohol		Hectolitre Range		VAT %	Additional comments
Nat Curr	EUR				Nat Curr	EUR	From	To		
			No			1,7428 hl/"Plato		12.500	21	yearly production <=12,500 hl
						1,801 hl/"Plato	12.500	25.000	21	yearly production <=25,000 hl
						1,859 hl/"Plato	25.000	50.000	21	yearly production <=50,000 hl
						1,9172 hl/"Plato	50.000	75.000	21	yearly production <=75,000 hl
						1,9754 hl/"Plato	75.000	200.000	21	yearly production <=200,000 hl

²⁸Source: (European Commission. (2021). Excise duty tables, Part I – Alcoholic beverages. Online https://taxation-customs.ec.europa.eu/index_en)

5. Exportation figures²⁹



6. Charter Risk Calculation Details



²⁹ Source: Belgian Brewers, B. B. (2023). Rapport Annuel. Dans Belgian Brewers. Consulted on 09/02/2024, à l'adresse <https://www.belgianbrewers.be>

7. Quantitative Market Study

7.1. Statistical Tests Performed

7.1.1. Statistical Test of the Interest in the Project

We will perform a chi-square test³⁰ to determine whether there is a significant relationship between age group and interest in buying beer. We need to carry out this test on the basis of information gathered in our quantitative market research.

Step 1: Formulate the hypotheses

- The null hypothesis (H_0) for this chi-square test is that there is no significant association between age group and interest in purchasing beer.
- The alternative hypothesis (H_1) for this test is that there is a relationship between age group and interest in purchasing beer.

Step 2: Data preparation

We use the information on the figure above (Figure 5a, 5b, 6c) that shows the frequency distribution of interest in the project across different age groups. To perform the chi-square test based on the provided information, we need to convert the percentages into actual counts of respondents interested and not interested in purchasing the beer for each age group. Let's assume we surveyed 100 people in each age group for simplicity.

	Interested in Purchasing	Not Interested in Purchasing	Row total
18-24 Years	89.9	10.1	100
25-30 Years	89.5	10.5	100
31-45+ Years	84.2	15.8	100
Column total	263.6	36.4	300
Chi-square	0.011	0.012	

Step 3: Set significance level (α)

- Let us use the typical significance level of $\alpha = 0.05$

Step 4: Calculate the expected frequencies

To calculate this, we will use this formula:

$$E_{ij} = \frac{(\text{Raw Total}_i - \text{Column Total}_i)}{\text{Grand Total}}$$

Step 5: Calculate the chi-square statistic

For which the formula is:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

With O_i = observed frequency, and E_i = expected frequency

³⁰ Econometrics course - LSM

This value has been calculated in the table above.

Step 6: Sum the chi-square values

We can now sum the chi-square values: $\Sigma \text{Chi-square} = 0.011 + 0.012 = 0.023$

Step 7: Determine the degrees of freedom (df)

Which is calculated as follow:

$$df = (\text{number of rows} - 1) * (\text{number of columns} - 1) = (3 - 1) * (2 - 1) = 2$$

Step 8: Find the critical value

We have assumed that the critical value for a significance level of 0.05, and a $df = 2$ is 5.991.

Step 9: Compare the calculated chi-square value to the critical value

- If the calculated chi-square value is greater than the critical value, we reject the null hypothesis (there is a significant association between age group and interest in purchasing the beer).
- If the calculated chi-square value is less than the critical value, we fail to reject the null hypothesis (there is no significant association between age group and interest in purchasing the beer).

In this case, the calculated chi-square value (0.023) is much smaller than the critical value (5.991) for a significance level of 0.05 with 2 degrees of freedom. Therefore, we fail to reject the null hypothesis.

This suggests that there is no significant association between age group and interest in purchasing the beer.

7.1.1. Statistical Test of the Preferences for the Type of Beers

We will now perform a chi-square test for independence to analyze the preferences for different types of beers across age groups. This test will help us determine whether there is a significant association between age group and beer preference.

Step 1: Formulate the hypotheses

- H_0 : There is no association between age group and beer preference.
- H_1 : There is an association between age group and beer preference.

Step 2: Set significance level (α)

- Let us use the typical significance level of $\alpha = 0.05$

Step 3: Construct the contingency table

	Fruity beers	Alcohol- free	Original tastes	Light beers	No opinion	Strong beers	Row total
18-24 Years	39.5	1.3	7.9	27.6	2.6	21.1	100
25-30 Years	11.8	-	17.6	47.1	-	23.5	100
31-45+ Years	12.5	-	6.3	62.5	-	18.8	100

Column total	63.8	1.3	32.6	137.2	2.6	63.4	300
---------------------	------	-----	------	-------	-----	------	-----

Step 4: Calculate the chi-square statistic

We will use the formula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Where O_i is the observed frequency and E_i is the expected frequency for each cell in the contingency table.

Let us first calculate the expected frequency for each cell using the formula:

$$E_{ij} = \frac{(\text{Row Total}_i - \text{Column Total}_j)}{\text{Grand Total}}$$

Therefore, here are the expected frequencies:

	Fruity beers	Alcohol-free	Original tastes	Light beers	No opinion	Strong beers
18-24 Years	21.27	0.43	10.73	45.35	0.85	20.37
25-30 Years	21.42	0.43	10.71	45.43	0.85	20.16
31-45+ Years	20.11	0.41	10.17	46.42	0.88	20.07

We can now proceed to the calculation of the chi-square statistic using the formula presented above by substituting the observed (O) and expected (E) frequencies.

For instance, for the cell 18-24 Years – Fruity beers, $\chi^2 = 15.35$. For the 18-24 Years – Alcohol-free, $\chi^2 = 2.61$, and so on.

After computing the chi-square statistic for each cell, and summing them up, the final result is:

$$\chi^2 = 76.384$$

Step 5: Determine the degrees of freedom (df)

The degrees of freedom for a chi-square test of independence is calculated as $(r-1)(c-1)$, where r is the number of rows and c is the number of columns in the contingency table.

In this case, we have 3 rows and 6 columns, so:

$$df = (3-1)(6-1) = 2 \times 5 = 10$$

Step 6: Find the critical value

From the chi-square distribution table, the critical value for $\alpha = 0.05$ and 10 degrees of freedom is approximately 18.307.

Step 7: Conclusion of the statistical test

We can now compare the calculated chi-square (76.384) to the critical value (18.307). Since $\chi^2 > \text{critical value}$, we reject the null hypothesis (H_0).

Therefore, we can conclude that there is a significant association between age group and beer preference.

7.1.2. Statistical Test of Other Interesting Information

Let us perform a test regarding the platform preference (Instagram) among the 18-24 age group. We can perform a proportion test to determine if the proportion of respondents who encountered the survey on Instagram differs significantly from what would be expected by chance. We have the following data:

- Number of respondents aged 18-24 who saw the survey on Instagram: 80.6%
- Expected proportion (assuming no preference for Instagram): 50% (since there are no prior expectations mentioned)
- We can then set up the null hypothesis (H_0) as: *“The proportion of respondents aged 18-24 who saw the survey on Instagram is not significantly different from 50%”*.
- And the alternative hypothesis (H_1) as: *“The proportion of respondents aged 18-24 who saw the survey on Instagram is significantly different from 50%”*.

Let's perform the proportion test.

To perform the proportion test, we can use a one-sample z-test to compare the observed proportion of respondents who saw the survey on Instagram (80.6%) with the expected proportion (50%).

We'll calculate the test statistic using the formula: $z = \frac{(p-P)}{\sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}}$

Where:

- p is the sample proportion (80.6% or 0.806),
- P is the expected proportion (50% or 0.5),
- n is the sample size (total number of respondents aged 18-24), here 207.

Given that we have 80.6% of respondents in the 18-24 age group who saw the survey on Instagram, and we want to test if this proportion is significantly different from 50%, let's calculate the z-test statistic.

The calculation of the z-test statistic is as follows:

$$z = \frac{(0.806-0.5)}{\sqrt{\frac{0.5(1-0.5)}{207}}} \gg 8.803$$

Now that we have the z-test statistic, we can compare it to the critical value from the standard normal distribution to determine statistical significance.

To determine the statistical significance at a confidence level of 95%, we need to find the critical value for a two-tailed test in the standard normal distribution. The critical value for a 95% confidence level is approximately ± 1.96 .

Since our calculated z-test statistic of 8.803 is much greater than 1.96, we can reject the null hypothesis and conclude that the proportion of respondents aged 18-24 who saw the survey on Instagram is significantly different from 50%.

In other words, there is strong evidence to suggest that Instagram plays a significant role in reaching the 18-24 age group for survey participation.

8. Crust 2 Craft Logo



This logo is quite modern showing our ambition to create a brand new beer. The hop in it represents the craft beer while “2” means 2 members in the team. From Crust 2 Craft represents the way of making the beer by using the first old bread to transform it into a craft beer.

9. Storage place for the first year

immoweb For sale For rent Estimate Professionals Services Place a classified Log in EN

< Back to the results < Previous Next >

Warehouse for rent €350/month Immoweb code : 10425023

30 m² 1400 — Nivelles | Ask for the exact address Save Share

AMB broker

Contact by e-mail

Contact by phone

10. SCRUM Methodology for our product development

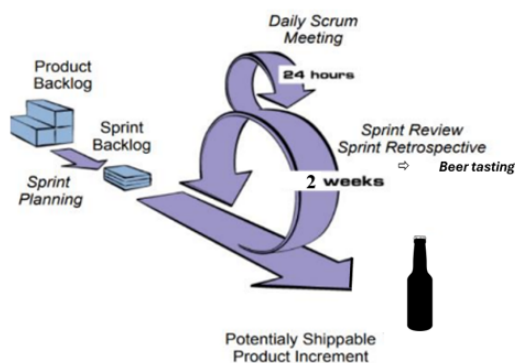
Product backlog

ToDo List		
Story	Estimation	Priority
I want local ingredients as raw materials for my beer	2	1
I want three different types of beers (white, strong, fruity)	1	2
I want rainwater and unsold bread used in the brewing process	5	3
I want a sustainable supplier for the outsourcing of the beer	4	4
I want original tastes for the beer	3	5
I want to find something to do with the brewery's spent grains	4	6
I want colorful and original labels for my bottles	1	7
Total	20	

Sprint backlog

Sprint goal	To do	Doing	Done
The goal of this sprint will be to establish the different components of the beers, finding the suppliers and assess the sustainability of each raw materials	Checking mashed fruits for the fruity beer	Look for technical information for the replacement of barley by unsold bread	Looking for sustainable barley to use
	Testing the amount of ingredients needed with the outsourcing supplier	Request quotations from suppliers	Establish the tastes of the beers
			Finding the most suitable hop for our recipe

Ceremonies



Scrum ceremonies scheme coming from KOLP Manuel, COENRAETS Jérôme & BELLEFLAMME Paul, « Digital Transformation Management » [notes taken during the course LLSMS2903], LSM, Louvain-la-Neuve, 2022

11. Electric truck for distribution (year 3)

https://professionnels.renault.be/vehicules-electriques/kangoo-van-e-tech-electric/configurateur/reca...

KANGOO VAN E-TECH 100% ELECTRIC

01. SILHOUETTES 02. MOTEURS 03. VERSION 04. EQUIPEMENTS 05. DESIGN 06. FINALISATION

VOTRE KANGOO VAN E-TECH 100% ELECTRIC



prix total
30 675 € *
* prix catalogue hTVA

MON PRIX EN DÉTAILS

WhatsApp icon

12. Form for FAFSC

Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA)
Modèle du formulaire de demande d'enregistrement, d'autorisation et/ou d'agrément

I. NATURE DE LA DEMANDE

Cette demande concerne :

- ☐ une (des) nouvelle(s) activité(s)
☐ un arrêt d'une ou de plusieurs activité(s)
☐ une suppression d'activité(s) n'ayant jamais été exercée(s)
☐ un arrêt total des activités
☐ une modification des données administratives

II. IDENTIFICATION DE L'OPERATEUR (ENTREPRISE/PERSONNE PHYSIQUE)

Numéro d'entreprise/Numéro registre national/NISS ⁽¹⁾ : _____

Dénomination sociale ⁽²⁾ * : _____

Nom ⁽³⁾ : _____ Prénom ⁽³⁾ : _____

Abréviation ⁽²⁾ * : _____ Forme juridique ⁽²⁾ * : _____

Adresse * : Rue: _____ N°: _____ Boîte: _____

Code postal: _____ Commune: _____ Pays: _____

Téléphone: _____ Fax: _____ E-mail: _____

⁽¹⁾ Les entreprises déjà enregistrées auprès de la Banque-carrefour des entreprises (BCE) en exécution de la loi du 16 janvier 2003 ou de ses arrêtés d'exécution, indiquent ici leur numéro d'entreprise.

- Les personnes physiques indiquent ici leur numéro d'identification du Registre national ou leur NISS (ce numéro se trouve dans le coin supérieur droit de la carte SIS).

- Si un de ces numéros est indiqué, il ne faut pas remplir les données d'identification marquées d'un *, ni communiquer les modifications ultérieures de celles-ci pour autant que ces données aient déjà été communiquées à la BCE, à votre commune ou à une mutualité belge en ce qui concerne les étrangers.

- Les personnes juridiques selon le droit étranger ou international qui ne disposent pas d'un siège en Belgique et qui ne sont pas enregistrées dans la BCE indiquent ici leur numéro d'identification international et le type de numéro et complètent également les données d'identification sous-mentionnées.

⁽²⁾ A compléter seulement par les entreprises.

⁽³⁾ A compléter seulement par les personnes physiques et les entreprises en personnes physiques.

III. IDENTIFICATION DE L'UNITÉ D'ÉTABLISSEMENT

Numéro d'unité d'établissement ^{(1) (3)}: _____

Dénomination commerciale ^{(3) *}: _____

Adresse ^{(2) *}: Rue: _____ N°: _____ Boîte: _____
 Code postal: _____ Commune: _____ Pays: _____

Téléphone: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Données d'identification de la personne de contact ⁽³⁾:
 Nom: _____ Prénom: _____ Fonction: _____
 Téléphone: _____ Fax: _____ GSM: _____
 E-mail: _____

⁽¹⁾ Les entreprises indiquent ici le numéro d'unité d'établissement qui leur a été attribué par la Banque-carrefour des entreprises (BCE) en exécution de la loi du 16 janvier 2003 ou de ses arrêtés d'exécution. Si ce numéro est indiqué, il ne faut pas remplir les données d'identification marquées d'un * ni communiquer les modifications ultérieures de celles-ci pour autant que ces données aient déjà été communiquées à la BCE.

⁽²⁾ Les personnes physiques qui souhaitent exercer leurs activités ailleurs qu'à l'adresse de leur domicile, mentionnent ici cette autre adresse.

⁽³⁾ À compléter seulement par les entreprises.

IV. ACTIVITÉS

Mentionnez ici toute nouvelle activité ou tout arrêt d'activité(s) soumise(s) à un enregistrement, une autorisation et/ou un agrément auprès de l'AFSCA.

Si vous mentionnez plusieurs activités, introduisez en premier lieu votre activité principale (la plus importante du point de vue économique).

La liste des activités concernées, de même que les codes des lieux d'établissement, d'activité et de produit, est disponible

- sur le site de l'AFSCA (voir Professionnels > Agréments, autorisations et enregistrements)
- auprès des unités provinciales de contrôle (UPC)

	Code de lieu (PL)	Code d'activité (AC)	Code de produit (PR)	Nouvelle activité	Arrêt	Suppression	Date de début de la nouvelle activité ou date de fin de l'activité arrêtée
Activité principale				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....
				☐	☐	☐	/...../.....

V. IDENTIFICATION DE L'EXPLOITANT

Vous ne devez compléter cette rubrique que si vous avez mentionné des activités pour lesquelles un agrément ou une autorisation est exigé(e).

Etes-vous vous-même exploitant ⁽¹⁾ de l'établissement au sein duquel vous souhaitez exercer les activités reprises ci-dessus?

☒ Oui. Dans ce cas, votre demande d'autorisation et d'agrément est enregistrée automatiquement.

☐ Non. Dans ce cas, vous souhaitez exercer vos activités dans un établissement où une autorisation et/ou un agrément a déjà été attribué à un autre exploitant. Indiquez le numéro d'agrément ou d'autorisation de l'exploitant pour cet établissement: _____

⁽¹⁾ L'exploitant est l'opérateur à qui l'agrément ou l'autorisation est délivré(e) et qui est responsable du respect de la réglementation dans l'établissement.

VII. SIGNATURE DU DEMANDEUR	
Nom: _____	Prénom: _____
Fonction ⁽¹⁾ : _____	
Date: ____/____/____	
Je certifie que la présente déclaration est sincère et complète	
Signature: _____	
⁽¹⁾ A compléter seulement par les entreprises en tant que personne juridique.	

VIII. TRANSMISSION DE LA DEMANDE A L'AFSCA
Vous êtes tenu de transmettre la demande par courrier, par fax ou par voie électronique à l'unité provinciale de contrôle sur le territoire de laquelle se situe l'établissement. Vous pouvez consulter l'adresse des UPC sur le site Internet de l'AFSCA (voir www.afsca.be Page de démarrage > Unités provinciales de contrôle).

13. Form for excises

13.1. Authorized warehouse keeper form

ADMINISTRATION DES DOUANES ET ACCISES			
FORMULAIRE DE DEMANDE D'AUTORISATION ENTREPOSITAIRE AGREE - PARTIE I : INFORMATIONS GENERALES			
1.	Demandeur (Nom de la firme, dénomination commerciale):		
	Rue: _____	Numéro: _____	Boîte: _____ Code postal: _____
	Commune: _____		Courriel *: _____
	N° de téléphone: _____	N° de fax *: _____	Numéro BCE (1): _____
	Date de publication des statuts dans les annexes du Moniteur belge (2): ____/____/____		
2.	Nature de la demande (3):	☐ Nouvelle autorisation	☐ Modification
	☐ Annulation		
Numéro de l'autorisation existante en cas de modification / annulation: _____			
3.	Comptabilité générale (4):		
	Rue: _____	Numéro: _____	Boîte: _____ Code postal: _____
	Commune: _____		Description de la comptabilité: _____
	Date de clôture des comptes: ____/____/____		
4.	Opérations admises (3)		
	☐ Production (5): _____		
	☐ Transformation (5): _____		
	☐ Détention / Réception / Expédition (5): _____		
5.	Options (3)(6)		
	☐ Livraison directe (a)	☐ Trader (c)	
	☐ Gestion centrale (b)		
6.	Annexes (7)		
	Numéro	Description	Numéro
* facultatif			Date et signature (8): _____

ANNEXE 1 (suite 2)

ADMINISTRATION DES DOUANES ET ACCISES						
FORMULAIRE DE DEMANDE D'AUTORISATION ENTREPOSITAIRE AGREE - PARTIE III : INFORMATIONS SUR LES ADRESSES DE LIVRAISON DIRECTE						
8.	Livraison directe					
Nr	Nom et raison sociale	Rue	N°	Code postal	Commune	Personne désignée pour accomplir les formalités (12)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
Date et signature (8):						

13.2. Brewing declaration for each beer

DECLARATION POUR BRASSER N°

Entrepositaire agréé n°

..... soussigné (nom ou firme) déclare
vouloir fabriquer dans ses installations à rue n°
les brassins ci-après :

A , le 19.....

Le déclarant,

Numéro de brassin	Commencement des travaux en cuve-matière a) date b) heure	Réunion des moûts a) date b) heure	Fin des travaux du brassin a) date b) heure	Observations
1	2	3	4	5

CD. 711.03
A.M.
ANNEXE 1

13.3. Request form for authorization ethyl alcohol and alcoholic beverages

ADMINISTRATION DES DOUANES ET ACCISES					
FORMULAIRE DE DEMANDE D'UNE AUTORISATION ALCOOL ETHYLIQUE ET BOISSONS ALCOOLISEES					
Requérant (Nom de la firme, raison sociale, adresse du siège social):					
Tel:		Fax:		E-mail:	
Nature de la demande:		☐ Nouvelle autorisation	☐ Modification	☐ Annulation	
Numéro de TVA (BCE):		Numéro de l'autorisation existante éventuelle:			
NATURE DE L'ACTIVITE (cocher une seule qualité)					
☐ Transformateur	☐ Utilisateur final				
☐ Testeur	☐ Utilisateur – recherche scientifique				
☐ Utilisateur – secteur médical	☒ Commerçant				
☐ Utilisateur – procédés de production					
ADRESSES DES LIEUX D'UTILISATION, DES LIEUX D'EXPLOITATION OU DES LIEUX DE DISTRIBUTION: (en cas d'espace insuffisant, continuer sur la liste jointe)					
Rue	N°.	Code postal	Ville	Produit	Consommation estimée (uniquement pour utilisateur final/utilisateur)
Nombre de listes d'adresses supplémentaires jointes en cas d'espace insuffisant :					
Mentions spéciales:					
Date et signature du responsable de la firme		ADRESSE OU LA COMPTABILITE GENERALE PEUT ETRE CONSULTEE			
		Nom	Rue et numéro	Code postal	Ville
Annexes:					

RAW MATERIALS (for 100/500 hl of beers)	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Malt (2500kg)**	2,500€	12,500€
Houblon (10kg to 25kg)**	220€ to 550€	1,100€ to 2,750€
Levure (5.5kg)***	900€	4,500€
Water (500hl)***	285€	1,425€
Additional fresh ingredients	800€	4000€
MACHINERIES & LT INVESTMENTS	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Warehouse (40m2) – Location (1 st year) / Brewing place (3d year)***	4800€	225,000€
Electric Vehicule (truck, purchase in the third year)***	/	37,116.75€
Machineries, brewing tanks,...*	/	120,000€
MARKETING	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Boosting post on Facebook and Instagram (1 month – 5k people reached)***	154€*6(months) = 924€	1,848€
Roll-ups/banners***	276.72€	345.90€
Tasting stuff + contest (2500 beers VS 5,000 beers)	+/- 2290€	+/- 8,858€
Video advertising**	/	1,500€
Goodies (festivals, events, for students,...)***	1,200€	4,800€

WAGES & TAXES	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Cotisation self-employment Belgium***	464.55€/quarter = 1,858.20€ → 1,858.20€ * 3(people) = 5,574.60€	1,327.85€/quarter = 5,311.14€ → 4,268.12€ * 3(people) = 15,934.20€
Salaries (3 full-time)***	/	65,382.48€
Excises	Included in outsourcing	Included in outsourcing
Taxes (taxes, debt charges, bank charges)*	1,750€	1,800€
OUTSOURCING (BEERSELECT)	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Manufacturing of the beers** (according to the quotation, it includes R&D, Excises, labotary testing, labelling, certifications, bottling and bottles)	Fruity beer – 40hl = 5,800€ White beer – 40hl = 5,200€ Strong beer – 20hl = 5,200€ ⇒ 16,800€	Fruity beer – 200hl = 23,000€ White beer – 200hl = 20,000€ Strong beer – 120hl = 27,600€ ⇒ 70,600€
OTHERS	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Fuel***	351€ (3000 km with 6,5l/100km and a price of 1,920/l)	2,880€ (10,000 km with 15l/100km and a price of 1,920/l)
Insurance (fire, third party,...)**	900.63€	15,050€
Phone**	528€	792€
Electricity***	2,493.55€	6,759.06€
Water***	362€	1,083€
INFORMATIC & SOFTWARE	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Odoo + OVH yearly subscription (website, ecommerce,...)*	373,07€	373.07€
Outlook subscription***	3(people)*69€= 207€	3(people)*69€= 207€

OFFICE: MAINTENANCE, EQUIPMENT, FURNITURE	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Office maintenance***	2,340€	4,680€
Mailing fees*	150€	150€
Books (5 different books about how to brew,...)***	101.94€	/
Printing and office small equipment*	600€	1,400€
Furnitures***	2600€	/
SPECIFIC EVENTS	YEAR 1 (2025)	YEAR 3 (2027)
Potential restaurants with clients, team,...	500€	750€
Seminars and training (about brewing)	200€	/

Hypotheses by financial year

Account	Account title	VAT rate	Delay (months)	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
110000	Contribution excluding capital	--	0,00	60 000,00	0,00	250 000,00
200000	Expenses of establishment and capital increase	21,00 %	0,00	4 350,70	0,00	1 200,00
221000	Buildings	0,00 %	1,00	0,00	0,00	225 000,00
231000	Machinery	21,00 %	1,00	0,00	0,00	120 000,00
240000	Furniture	21,00 %	0,50	2 600,00	1 374,00	0,00
241000	Vehicles	21,00 %	0,50	0,00	0,00	30 675,00
300000	Stock - Raw materials	--	0,00	551,81	1 655,43	3 034,96
330000	Stock - Finished goods	--	0,00	7 725,93	5 025,90	7 986,73
600000	Purchases of raw materials	6,00 %	0,50	4 235,00	11 011,00	21 175,00
603000	General sub-contracting	21,00 %	1,00	16 800,00	38 100,00	70 600,00
610000	Rents of real estate	0,00 %	0,00	4 800,00	4 800,00	0,00
611000	Repairs and maintenance of buildings	21,00 %	0,00	2 340,00	2 340,00	4 680,00
612010	Water	6,00 %	1,00	362,00	362,00	1 083,00
612030	Electricity	21,00 %	0,50	2 493,55	2 493,55	6 759,06
612040	Fuel for cars	21,00 %	0,00	351,00	748,80	2 880,00
612100	Phone, fax, internet and cell phone	21,00 %	1,00	528,00	528,00	792,00
612110	Mailing costs	0,00 %	0,00	150,00	150,00	150,00
612200	Books and documentation	6,00 %	0,00	101,94	0,00	0,00
612300	Printing and office stationery	21,00 %	1,00	600,00	900,00	1 400,00
612500	Software en computer	21,00 %	0,00	580,07	580,07	580,07
612600	Training and seminars	21,00 %	0,00	200,00	1 795,00	0,00
613100	Fire insurance	0,00 %	1,00	750,00	750,00	1 250,00
613120	Insurances for cars	0,00 %	0,00	0,00	0,00	800,00
613140	Third party insurance for operations	21,00 %	1,00	150,63	150,63	0,00
613150	Miscellaneous insurance	21,00 %	0,50	0,00	0,00	13 000,00
613215	Accounting fees	21,00 %	1,00	2 500,00	3 500,00	3 500,00
613250	Legal publications	21,00 %	1,00	220,00	220,00	220,00
614000	Promotional inserts, advertising and exhibition fees	21,00 %	0,50	4 690,72	7 699,44	17 360,90
614600	Meals and entertainment expenses	21,00 %	0,00	500,00	750,00	750,00
618000	Managers' remuneration	0,00 %	0,00	0,00	0,00	65 382,48
618300	Social security contributions of managers	0,00 %	0,50	5 574,60	8 096,22	15 934,20
640000	Taxes other than income taxes	0,00 %	0,00	750,00	750,00	750,00
650000	Debt charges	0,00 %	0,00	750,00	750,00	800,00
656000	Banks and giro charges	0,00 %	0,00	250,00	250,00	250,00
701000	Sales of finished products	21,00 %	0,50	42 590,10	158 654,50	322 570,10

15. Detailed sales and turnover forecasts for year 2 & 3

	Population in Wallonia	Part of the population interested	People interested in Wallonia	People interested who know the project (= Client)	Clients who like craft beers (12 beers/year)	Clients who like sometimes craft beers (7 beers/year)	Clients who don't like craft beers (1 beer/year)
18-24 years old	221,469	90.57%	200,584	2,006 (1%)	65.28% : 1,310 (= 15,720 beers)	29.86% : 599 (=4,193 beers)	4.86% : 97 (=97 beers)
25-30 years old	222,302	87.5%	194,514	1,362 (0.7%)	78.57% : 1,070 (=12,840 beers)	21.43% : 292 (=2,044 beers)	/
31-45+years old	940,153	83.3%	783,147	3,916 (0.5%)	53.33% : 2088 (=25,056 beers)	40% : 1,566 (=10,962 beers)	6.67% : 261 (=261 beers)
TOTAL					53,616 beers	17,199 beers	358 beers

TOTAL YEAR 2 : 71,173 beers

	Part of the population preferring fruity beers	Forecasting for fruity beers sales (2.40€)	Part of the population preferring white beers	Forecasting for white beers sales (2€)	Part of the population preferring strong beers	Forecasting for strong beers sales (2.30€)
	32.85%	32.85% of 71,173 = 23,381 beers	30.92%	30.92% of 71,173 = 22,009 beers	19.81%	19.81% of 71,173 = 15,101 beers
16.42% missing (others)	+5.47%	5.47% of 71,173 = 3,894 beers	+5.47%	5.47% of 71,173 = 3,894 beers	+5.47%	5.47% of 71,173 = 3,894 beers
TOTAL		27,275 beers		25,903 beers		17,995 beers

Turnover of year 2 = 27,275 *2.40€ + 25,903*2€ + 17,995*2.30€ = 65,460€ + 51,806€ + 41,388.50€ = 158,654.50€

	Population in Wallonia	Part of the population interested	People interested in Wallonia	People interested who know the project (= Client)	Clients who like craft beers (15 beers/year)	Clients who like sometimes craft beers (10 beers/year)	Clients who don't like craft beers (1 beer/year)
18-24 year old	221,469	90.57%	200,584	4,012 (2%)	65.28% : 2,619 (= 39,285 beers)	29.86% : 1,198 (=11,980 beers)	4.86% : 195 (=195 beers)
25-30 years old	222,302	87.5%	194,514	1,945 (1%)	78.57% : 1,528 (=22,920 beers)	21.43% : 417 (=4,170 beers)	/
31-45+years old	940,153	83.3%	783,147	5,482 (0.7%)	53.33% : 2,924 (=43,860 beers)	40% : 2,193 (=21,930 beers)	6.67% : 366 (=366 beers)
TOTAL					106,065 beers	38,080 beers	561 beers

TOTAL YEAR 3 : 144,706 beers

	Part of the population preferring fruity beers	Forecasting for fruity beers sales (2.40€)	Part of the population preferring white beers	Forecasting for white beers sales (2€)	Part of the population preferring strong beers	Forecasting for strong beers sales (2.30€)
	32.85%	32.85% of 144,706 = 47,536 beers	30.92%	30.92% of 144,706 = 44,743 beers	19.81%	19.81% of 144,706 = 28,667 beers
16.42% missing (others)	+5.47%	5.47% of 144,706 = 7,920 beers	+5.47%	5.47% of 144,706 = 7,920 beers	+5.47%	5.47% of 144,706 = 7,920 beers
TOTAL		55,456 beers		52,663 beers		36,587 beers

Turnover of year 3 = 55,456 *2.40€ + 52,663*2€ + 36,587*2.30€ = 133,094€ + 105,326€ + 84,150.10€ = 322,570.10€

16. Details of Financial plan

Depreciations considered

Account number	Account title	VAT rate	Delay (in months)	Depreciation rate	Depreciation type
200000	Expenses of establishment and capital increase	21,00 %	0,00	15,00 %	Linear
221000	Buildings	0,00 %	0,00	3,00 %	Linear
231000	Machinery	21,00 %	0,00	10,00 %	Linear
240000	Furniture	21,00 %	0,00	20,00 %	Linear
241000	Vehicles	21,00 %	0,00	20,00 %	Linear

Accounts with non-deductible charges

Account number	Account title	VAT rate	Delay (in months)	Rate of non-deductible charges
612040	Fuel for cars	21,00 %	0,00	25,00 %
613120	Insurances for cars	0,00 %	0,00	30,00 %
614600	Meals and entertainment expenses	21,00 %	0,00	31,00 %

For the depreciations, it has been decided to use the following rules :

- **The expenses for establishment (notary, lawyer,...) :** linear - 7 years
- **Purchase of the building (in the 3d year) :** linear - 33 years
- **Machineries (brewing tanks, bottler,...) :** linear – 10 years
- **Furnitures (for the office) :** linear – 5 years
- **Vehicles (electric truck in the 3d year) :** linear – 5 years

Tables of value origins and uses

Comparison between the financial year 1 and the financial year 3

	Financial year 3
Result to carry forward	57 438,88
(-) Deferred tax levies and untaxed reserves	0,00
(-) Subsidies transferred to results	0,00
(+) Deferred tax transfer and untaxed reserves	0,00
(+) Depreciations and write-backs	26 512,41
(+) Provisions and write-backs	0,00
(+/-) Losses and gains on disposal of fixed assets	0,00
= Cash flow of the financial year	83 951,29
(-) Allocation of results (directors' entitlements and dividends)	0,00
(+/-) Investments and loans	-376 875,00
(+/-) Variation in capital	0,00
(+/-) Variation in grants	0,00
(+/-) Variation in advances to partners	0,00
= Net working capital (= receipts-expenses)	-292 923,71

	Financial year 1	Financial year 3	Variation
Stocks	8 277,74	25 980,76	17 703,02
(+) Work in process	0,00	0,00	0,00
(+) Trade receivables	2 147,25	16 262,91	14 115,66
Average payment delay	0,02 day	0,02 day	0,00 day
(+) Other receivables	0,00	0,00	0,00
(+) Adjusting accounts (assets)	0,00	0,00	0,00
(-) Trade debts	-3 104,28	-43 781,94	-40 677,66
Average payment delay	-28,18 days	-72,54 days	-44,36 days
(-) Advances received on contracts in progress	0,00	0,00	0,00
(-) Taxes and social security	-123,00	-2 195,22	-2 072,21
(-) Other debts	0,00	0,00	0,00
(-) Adjusting accounts (liabilities)	0,00	0,00	0,00
= Working capital requirements	7 197,71	-3 733,49	-10 931,19
WCR in sales days	0,07 day	-0,00 day	-0,07 day

Cash variation (change in NWC - change in WCR) = -281 992,52

Variation of the stocks (finished products) :

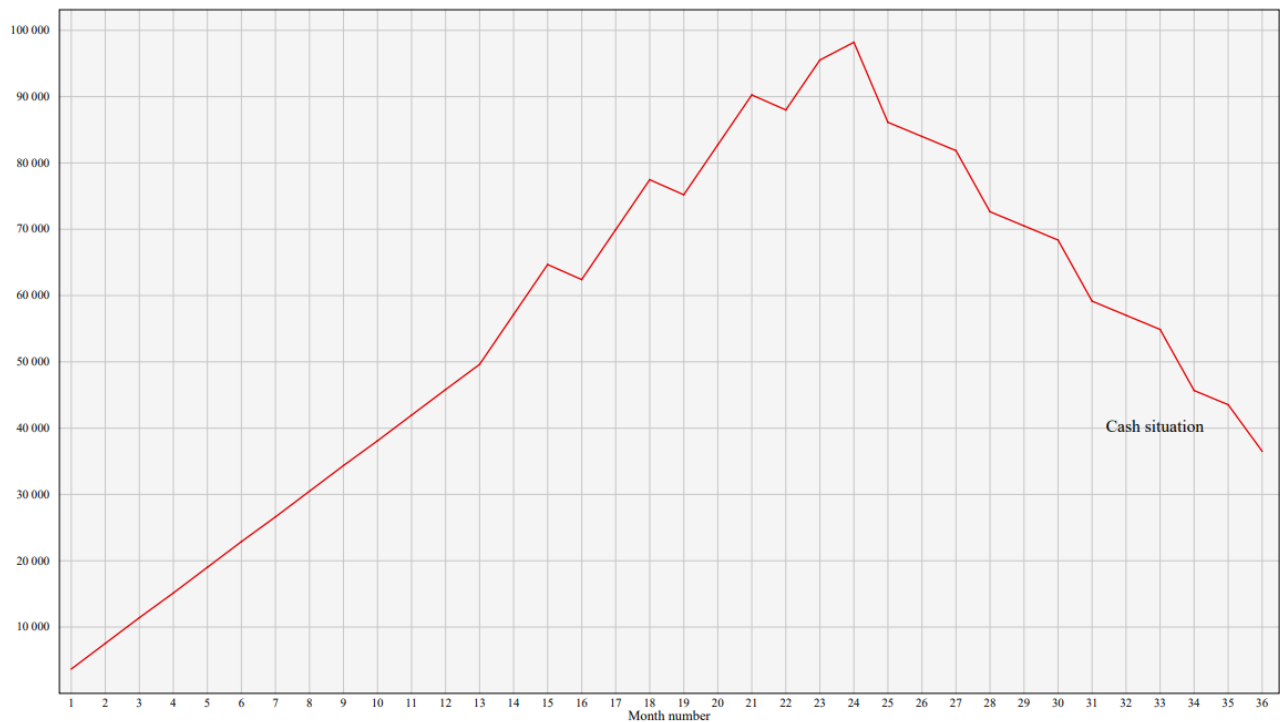
- **Year 1 :** Sales forecasted : 19,106 beers – Production : 30,303 beers
 - **Stock :** 11,197 beers (valued at the unit production cost of 0.69€)
 - **Year 2 :** Sales forecasted : 144,706 beers – Production : 157,799 beers
 - **Stock :** 13,093 beers ((valued at the unit production cost of 0.61€)
- ⇒ To that we have to add the stocks of raw materials (551.81€ in Y1 and 3034.96€ in Y3)

In regards of the **payable and receivable account**, a payment delay of 30 days has been considered for some suppliers' invoices while a payment delay of 15 days has been taken into account for customers' invoices (an average of the 30 days delay for B2B and cash payments from B2C clients).

In year 3, there is a **net working capital** of -292,923.71€ due to the high investments that will be done in non-current assets (machineries, buildings or vehicles). The **variation of the working capital requirements** (needed to cover the potential time lag between the payment of supplier invoices and when the money is actually received from customers) is equal to -10,931.19€.

A **negative cash variation** (-281,992.52€) in the year 3 compared to the year 1 is thus noticed. This cash variation will be offset by a capital increase of 250,000€ and a self-investment from cash accrued at the end of year 2.

Illustration of the cash situation



Cash flow analysis

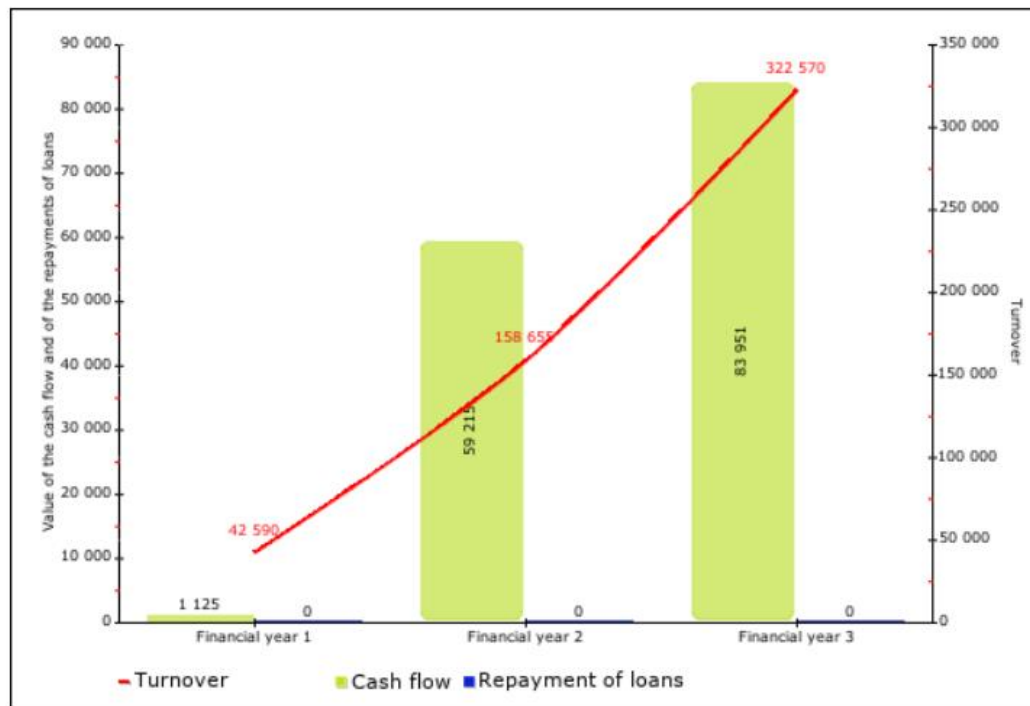
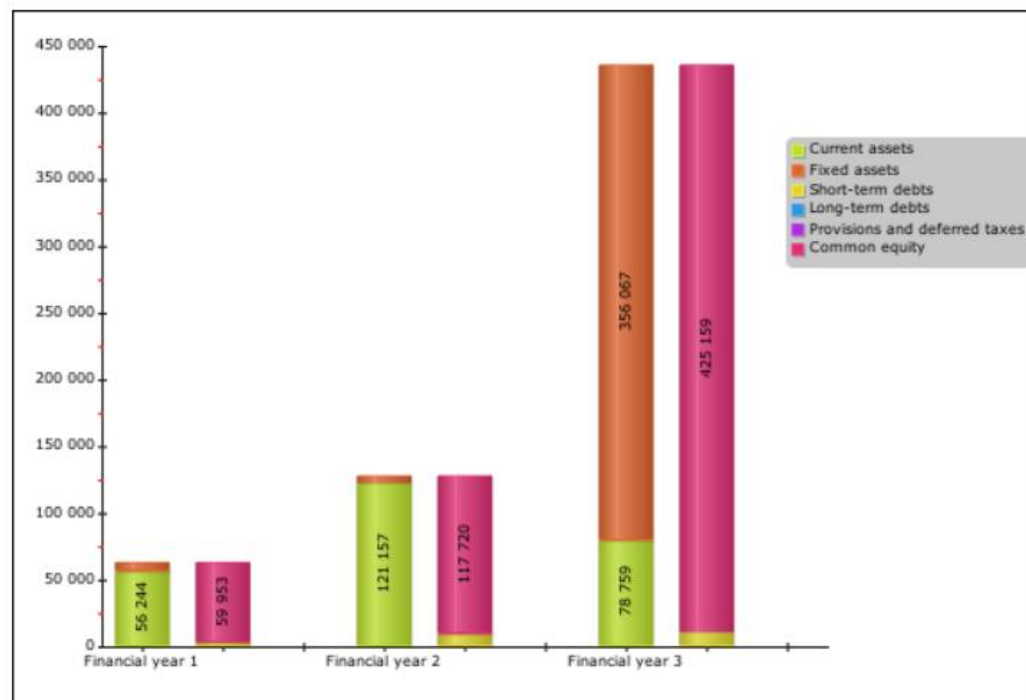


Illustration of the balance sheet structure



Financial ratios

	Financial year 1	Financial year 2	Financial year 3
Solvency ratios			
Solvency ratio	94,89%	91,58%	90,24%
Debt ratio	5,11%	8,42%	9,76%
Working capital ratios			
Working capital ratio (current ratio)	1 778,64%	1 134,87%	250,27%
Working capital	54 174,51	112 015,78	69 092,06
Working capital requirements	7 197,71	12 133,72	-3 733,49
Size of financial charges	2,35%	0,63%	0,33%
Turnover growth	--	272,51%	103,32%
Profitability ratios			
EBITDA on turnover	5,14%	50,18%	32,41%
Net income on equity	-0,08%	49,07%	13,51%
Return on investments	-0,82%	1 012,64%	16,13%
Cash flow on turnover	2,64%	37,32%	26,03%
Free cash flow on turnover	2,64%	37,32%	26,03%
Variation in gross margin	--	289,59%	108,06%
Others ratios			
Services and other goods on turnover	63,14%	22,60%	42,32%
Staff costs on turnover	0,00%	0,00%	0,00%
Working capital requirements on turnover	16,90 days	7,65 days	-1,16 days

In the table, several high ratios can be noticed.

- **Solvency ratios:** it can be seen that the company can meet its long-term obligations by using its own funds and not by debt financing (suppliers' credit with payable accounts or loans).
- **Debt ratios :** in the project Crust 2 Craft, only a small part is financed by debt due to small payment delays for suppliers' invoices and a lack of bank loans,...
- **Profitability ratios:** over the years, an evolution of profitability can be seen especially a huge Return on investments in the second year due to a minimal amount of investment done in the second year and a big positive increase of the turnover (and thus the company revenues).

The ratios decrease again in year 3 with all the investments that will be done for buildings, machinery (long-term company's assets), and the starting of salary payment.

17. Interviews Transcripts

To broaden our knowledge and get the opinion of several experts, we decided to meet different profiles to add depth to our research and business plan.

Below, you will find the transcripts of the various people we interviewed as part of our thesis. Note the different details: the text in bold is that spoken by our respondents, while the text in italics is that of the interviewer, Léopold and/or Eléonore.

17.1. Lloyd Regaerds & Antoine de Barquin – Microbrewery “La Brasserie des Tours”

[Zoom call, Friday 9th December 2022]

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

(L) : Moi c’est Lloyd Regaerds, j’ai 25 ans. On a commencé la micro-brasserie dans le garage chez Antoine. Fin 2016, on a commencé à réfléchir au projet, le 4 avril 2017 on a déposé les statuts et de cela se sont enchainées différentes étapes d’acquisition de matériel, de connaissances et de certifications. On a déménagé dans une petite ferme pendant 1 an et là maintenant depuis à peu près un an, on s’est installé dans un ancien supermarché qui a été repris par un glacier.

Dans le bâtiment maintenant, il y a un glacier, la micro-brasserie, un bar et on projette d’ouvrir une petite restauration. Il y a aussi un grand parking sur lequel on projette de faire de l’évènementiel.

Pour mon parcours professionnel, j’ai commencé en marketing à LLN et je l’ai terminé en développement durable à Namur.

(A) : Du coup moi c’est Antoine de Barquin, je suis en bio-ingénieur en nutrition et santé. La brasserie cela va faire 5 ans que l’on fait ça sur le côté de nos études et avec des périodes où on travaille beaucoup et d’autres beaucoup moins évidemment. On était tous les deux chefs scouts et moi j’étais dans les KAP. Là on s’est mis à plein temps depuis juin. On fait quasiment plus que ça depuis juin et l’idée c’est que cela se développe et c’est un gros projet ce bâtiment. L’entreprise grandit petit à petit et là maintenant on a un nouvel employé.

Comment vous est venue l’idée de bières ?

(L) : On avait acheté un kit de brassage, l’un a dit à l’autre ça me chaufferait bien de le faire avec toi. On avait fait de la bière qui n’était pas très bonne dans le kot d’Antoine et puis on a été mordus. On avait toujours eu cette soif d’entreprendre. On a donc décidé de se lancer. Antoine a regardé ce qu’il fallait comme matériel et que soit on achetait du plus petit, soit on achetait du plus gros et on s’est dit quitte à se mouiller autant se mouiller à fond et on a acheté du matériel pour avoir une capacité de sortir des brassins de 200l. On n’a pas fait d’études de marché pour savoir ce qu’il fallait faire ou pas et c’est comme cela qu’on continue.

C’est en fonction des actions de terrain, des réalités que l’on s’est dit par exemple au niveau des matières premières qu’il fallait avoir des matières premières plus locales possibles, avoir des styles de bière un peu plus originaux.

Quelle est la particularité de votre bière par rapport à celles sur le marché ?

(L) Chaque brasserie a un peu sa marque de fabrique, son style de bière. Nous la nôtre c’est qu’on met beaucoup de houblon. Le houblon en général quand on en met beaucoup, on appelle ça des IPA. Dans l’imaginaire collectif, les IPA sont des bières amères parce

que le houblon apporte deux principales caractéristiques l'arôme et l'amertume et dans nos bières on travaille plus le houblon à l'arôme.

Aussi dans les designs, là c'est Antoine notre grand designer qui fait des très chouettes étiquettes pour lesquelles on a des très chouettes retours. Je ne sais pas si Antoine tu veux ajouter quelque chose ?

(A) Oui c'est ça. Ici on a notre gamme de 6 bières classiques. On a direct compris qu'une brasserie c'est du volume, ce n'est « pas compliqué » (compliqué de faire du volume) mais pour être rentable, il faut faire du volume, on ne peut pas s'en sortir avec un brassin de 200l. C'est pour cela que nous on a essayé de se différencier directement. On va donc lancer des cours de brassage (qui avaient déjà été lancés dans la brasserie à la ferme avant). On essaie de se diversifier sur tout ce qui est en rapport avec la bière mais pas nécessairement lié à la production de celle-ci. Il y a des cours de brassage, on travaille avec des malts très très locaux pour essayer d'avoir des bières qui se différencient. Alors dans notre gamme, on a 6 bières 33cl qui seront un peu notre gamme d'appel. A côté de cela, ce qu'on développe, ce qu'on va continuer à développer ce sont des bouteilles de 75 cl qui sont beaucoup plus développées et c'est là qu'on va aller chercher la valorisation de notre savoir-faire.

Parce qu'on va pouvoir se faire une plus grande marge, on va y passer le même nombre de temps, on va la travailler plus mais on pense pouvoir faire plus de marge. Dis comme cela, ça peut paraître bizarre mais par exemple notre brune Triple, on l'a retravaillée donc c'est la même brune qu'on a mis des fûts de chêne et puis en bouteilles de 75cl. Voilà des trucs assez simples comme ça. On va faire des choses assez spéciales qui vont être tirées sur 100-200 bouteilles maximum de 75cl et l'idée c'est même de les numéroter. Ça on ne le fait pas encore mais on va le faire. C'est sur qu'il n'y aura pas deux fois la même bouteille. C'est le ultra local qui permet aussi de se différencier. À Jodoigne, on est la seule brasserie.

Je suppose que ce n'était pas 6 bières au départ. Vous en avez implémentées quelques-unes et puis vous avez agrandi votre gamme ?

(L) Oui c'est cela. C'est Antoine, le créateur qui voulait en rajouter. Il y a un paquet de recettes et encore maintenant je pense qu'il en a encore quelques-unes dans son chapeau magique qu'il voudrait faire. En fait grosso-modo comment travaille-t-on une recette ? On part sur une base qui existe et une envie. On va ouvrir un livre, on va prendre une page et on va se dire tiens on va prendre ce style-là. Comment est-ce que cela réagit ? On l'aime bien, on ne l'aime pas, on la modifie et à côté de cela, on prend ce qu'on a envie de faire (par exemple une bière à la mangue) et on rajoute de la purée de mangue après.

(A) C'est ça on va d'abord tester sur du 20l et après sur du 200l qui était notre plus grande installation, maintenant on augmente de volume dans nos installations. L'idée c'est que cela soit parfait pour la refaire en plus gros volume. On a mis 1 an ou 2 ans à être content de nos bières, parce qu'en fait on prenait des recettes qui venaient un peu de partout notamment Angleterre et les bières sont un petit peu différentes de ce côté-là. On avait des résultats qu'on n'aimait pas mais en fait c'étaient juste des bières que nous on n'aimait pas trop déguster et on utilisait des malts de pale A qui n'est pas spécialement utilisé dans les bières ici. On a bien mis 1 an et demi – 2ans parce que nous, on a toujours voulu produire, ça c'est un truc important, on a toujours voulu produire notre bière de A à Z, on n'a jamais voulu la faire brasser.

Si on l'avait faite brassée directement, notre brasserie serait bien plus grosse aujourd'hui après 5 ans parce que ça aurait été beaucoup plus simple. On est content de faire notre bière de A à Z. C'est aussi une différenciation maintenant parce qu'il y a plein de brasseurs et le public commence à comprendre cela. Bêtement cela, ça commence à nous différencier.

Alors on a développé nos recettes. Cela fait maintenant 3 ans que nos recettes de nos bases ne bougent plus mais pendant 2 ans, elles ont beaucoup bougées. On va avoir la patte de notre brasserie dans nos 6 bières parce qu'elles vont avoir des bases qui vont se ressembler. Avec le mix levure et mal, on va comprendre que ça vient de chez nous.

Maintenant avec le goût, on a quasiment tout le temps ce qu'on avait imaginé. On avait un goût en tête et maintenant on arrive à l'avoir assez facilement.

(L) Petite parenthèse, tout le monde voit ce que c'est une bière à façon ? En fait, imaginons que vous avez une recette de bière, vous allez voir un brasseur qui va faire vos bières et vous vous les racheter et vous les revendez . Ce n'est pas vous qui faites vos bières, c'est le brasseur qui va les faire et vous vous allez les commercialiser derrière. Nous ce qu'on ne voulait pas, c'était être juste des commerciaux, on voulait être des brasseurs et pas tromper le public (Exemple imaginons avec une bière de Waterloo brassée à Anvers et où on va mettre en grand brasserie de Waterloo), il y a peu une tromperie sur le produit.

Est-ce qu'il y a une certification qui permet de prouver que la bière est faite chez vous et pas en mode bière à façon ?

(L) La chose qui me met la puce à l'oreille c'est quand tu regardes le site internet de la brasserie, quand tu ne vois pas des photos de la brasserie ça pue.

(A) Non il n'y a pas de certification, il faut juste mettre sur la bière, où elle a été brassée. En général, quand ce n'est pas brassé sur place c'est mis en tout petit. Il y a des brasseries qui commencent à créer des recettes de bières et commencent à commercialiser des bières à façon et avec l'argent accumulé, ils construisent leur propre brasserie.

On aurait pu se dire ça, on développe notre marque et puis on développe notre brasserie. Ça aurait pu être un schéma mais nous on voulait apprendre à faire la bière.

Le problème c'est quand on est rentré dans l'incubateur quand on était en recherches et développement. Pendant 1 an-2 ans on était en train d'apprendre à faire notre bière et on ne pouvait pas directement mettre en application les conseils des coachs. Ça aurait été bien qu'on rentre dans l'incubateur deux plus tard pour appliquer directement ce qu'on l'avait appris sur le moment même.

On a mis un peu de temps à faire notre bière mais on a appris tout seul.

Concernant les matières premières comment est-ce que vous les choisissez ? Avez-vous des partenariats avec des producteurs ?

(L) Concernant les céréales, il y a une grosse douille en Belgique. Tu vas utiliser deux céréales principales dans ta bière ; de l'orge et du blé. Nous, on rajoute aussi un peu de froment pour avoir une bonne teneur en mousse.

Le malt en fait c'est le processus de transformation pour avoir une graine un peu plus chargée en sucre parce que le sucre est utile dans le brassage pour que les levures puissent le transformer en alcool et en CO₂. En fait ce qui se passe, c'est que ta céréale (blé et orge) est cultivée un peu partout dans le monde (principalement dans l'Union Européenne) et est acheminée en Belgique où elle est maltée (c'est-à-dire germée et torréfiée). Le maltage est fait en Belgique et ça devient du malt belge.

Or c'est un manque de transparence, si je vous dis qu'on utilise du malt belge, vous allez imaginer que la céréale a été cultivée en Belgique.

Nous quand on a remarqué cela, on s'est dit qu'on allait trouver autre chose et il se trouve qu'à Jodoigne, il y a le GAL Culturalité (qui a comme mission de dynamiser le territoire rural) et ils ont fait un genre de partenariat avec un fabricant anversoise Belgomalt, une ASBL de Thorembais, la malterie de Gembloux et les agriculteurs wallons. L'idée c'est de créer une filiale de malt et d'orge locale. Les céréales sont cultivées un peu partout en Belgique notamment à Melin qui est un petit village de Jodoigne. Ces céréales là sont mises ensembles et maltées à Gembloux et brassées entre autres chez nous à Jodoigne.

Concernant les houblons, nous, on utilise du houblon belge. Il y a 3 types de houblons ; les amérissants, aromatisants et les mixtes. En Belgique, on cultive encore assez bien les houblons amérissants, donc on se fournit en Belgique et pour les houblons aromatisants, ça il faut peut-être aller chercher un peu plus loin que nos contrées pour s'approvisionner. Pour la levure, c'est de la levure made in Belgium et l'eau c'est de l'eau de la distribution locale. Voilà ce sont les 4 ingrédients principaux de la bière. On pourrait aussi chipoter avec les agents correcteurs de mousse, d'acidité, des colorants mais on voulait avoir une bière naturelle.

Ici pour l'acidité, on utilise du malt d'orge qui a la caractéristique d'être acide, pour la bonne tenue en mousse, on utilise du flocon d'avoine et pour la bonne couleur, on utilise un bon mélange de céréales, c'est tout.

(A) Par exemple, pour compléter ce que Lloyd a dit, pour avoir une bière assez claire, on a deux choix là-dedans, on peut mettre des ingrédients chimiques ou nous ce qu'on fait c'est une bonne garde à froid. Ça coûte plus cher, ça prend plus de temps et plus d'énergie pour que ce soit vraiment naturel.

On a donc que 4 ingrédients vraiment dans notre bières. On a parfois des problèmes de conservation, c'est-à-dire que l'on ne pourrait pas l'exporter en Chine.

Et puis, on n'a pas assez de stocks, on n'a jamais assez de stocks, ça c'est plutôt notre problème qu'on a depuis le début. On reparlera de la brasserie mais on est en train de l'agrandir et on va bientôt augmenter notre capacité de production.

Pour les houblons, on se fournit pour la plupart chez 't Hoppecruyt dans la région flamande mais pour notre bière à la framboise, on va se fournir en France. Notre bière brune, c'est la seule composée d'houblon 100% belge parce que dans celle-là, on n'a pas besoin d'arômes très puissants.

On a commencé à brasser il y a 6 ans, un peu avant la grosse vague des IPA, ce n'était pas très connu. On se différenciait à la base avec nos IPA parce que ce n'était pas encore très répandu, la seule que l'on connaissait c'était la delta IPA de chez Brussels Beer Project. C'est là qu'on a du cherché des houblons et pour certains on n'avait pas le choix d'aller chercher le houblon plus loin.

Combien de temps dure la production ? Du moment où vous recevez les matières premières jusqu'à la mise en bouteille ?

(A) Cela dépend fortement des bières ; plus elle est alcoolisée, plus ça va être long. Chez nous, cela va prendre entre 4 semaines et 8 semaines. Cela pourrait être beaucoup plus court comme cela pourrait être beaucoup plus long. Il y a plein de procédés de brasserie différents. Par exemple, vu qu'on va augmenter de volumes, ça c'est intéressant pour la Supply Chain typiquement, c'est que pour que ta bière soit pétillante et qu'elle mousse, il y a deux procédés : soit on fait de la refermentation en bouteille, donc quand la bière est finie, on rajoute un peu de sucre et un peu de levure dans la bouteille, on la referme et on la met au chaud et là on attend deux semaines, soit quand la bière est finie, on pousse le CO₂ (on ajoute du CO₂ et on carbonate nous-même la bière), là on gagne deux semaines sur le processus. C'est donc pour ça que le processus peut varier. Dans notre ancienne installation, on pouvait se permettre d'ajouter du CO₂ mais là on n'a pas les fonds, car ce sont des cuves pressurisées qui sont très chères. Le choix qu'on a fait, c'est que étant donné qu'on a de la place dans ce nouveau grand bâtiment, on va refermenter en bouteille. On a décidé qu'il y avait une zone pour refermenter en bouteille, se réchauffer à 20°C et donc ça nous rajoute deux à trois semaines de stocks en plus. Il y a quand même des points qui vont faire que l'on gagne ou perd du temps dans le processus.

Comment prévoir cette demande, comment choisir la quantité de chacune de vos bières que vous allez produire ?

(A) Ça c'est encore un peu compliqué. Là pour l'instant, on n'a pas assez de stocks. C'est vrai qu'on a plus de mal à avoir des stocks et à suivre. On n'a pas encore pu prévoir la demande. Ce qu'on sait clairement c'est qu'on vend beaucoup à emporter et beaucoup moins dans le bar. En été, il fallait plus de futs car plus de monde consommait sur place tandis que maintenant, les gens prennent plus à emporter vu que l'on fait petit magasin dans la brasserie. Ce qu'on remarque c'est que maintenant on doit quasiment tout embouteiller. Le type de bière va aussi changer ; en été, on va faire plus de bières blondes à 5%, pendant l'hiver, on va faire des bières plus brunes, plus lourdes et plus fortes parce que c'est ce qui se vend le mieux en hiver. Nous, ici, on va devoir refaire de la brune parce qu'on n'en a plus en stock.

On est également très dépendant des accises pour décider de nos dates de productions, ce qui nous a pas mal retardé dans notre processus. Tout cela, doit également rentrer dans notre durée de production.

Où vos bières sont-elles distribuées ?

(L) Elles sont principalement distribuées à des clients. On est également présents dans un magasin en vrac dans le centre de Jodoigne et dans un bar à Wavre. Tout le reste est distribué dans notre point de vente à Jodoigne et par bouche à oreilles. On a pas mal de commandes qui viennent comme cela et qui disent moi je vais prendre 15 cartons pour un évènement,... Mais cela c'est parce qu'on n'a jamais eu de production régulière. Quand on aura relancé les machines et surtout l'unité de production de 800l, là on va absolument avoir besoin de négocier des points de ventes avec d'autres distributeurs.

C'est donc prévu de vous développer après en B2B dans certains magasins ou dans des restaurants ?

(L) Oui c'est prévu, on a reçu des demandes pour des restaurants mais pour l'instant on est incapable de tenir la route.

(A) Ça fait plusieurs mois qu'on commence aussi à démarcher en disant, voilà, nous, notre production va augmenter donc on a pas mal d'endroits qui sont intéressés. On est aussi chez un grossiste, au Beerlover à Louvain-la-Neuve, il y a plein de petits endroits qui ont été ajouté dans les derniers mois. Il y en a plein où c'est encore en discussion. Parce qu'effectivement c'est très concurrentiel et c'est difficile de vendre des bières à un magasin.

On vend aussi encore beaucoup sur place. C'est un bar, on peut se faire des plus grandes marges dessus. Pour un producteur aussi, vendre sur place, c'est un peu le graal parce qu'on ne va pas donner toute notre marge à des distributeurs.

Est-ce que le côté local va aussi se ressentir dans vos choix de magasins ?

(A) On vendra partout où l'on pourra être. Maintenant, la nuance c'est que les magasins thématiques (bio,...) ne veulent pas vendre la même chose que les grandes surfaces. Il faudra donc trouver des arguments qui permettront que chacun s'y retrouve, avec par exemple une gamme différente à destination d'un type de magasin.

Livrez-vous vous-mêmes les magasins ?

On livre directement dans les magasins.

Est-ce que vous avez déjà sponsorisé des événements ou été le fournisseur principal d'un événement ?

(L) Alors, on a déjà reçu des demandes mais on n'a jamais eu l'intérêt de le faire ; parce que l'intérêt du sponsoring c'est de faire de la publicité pour son produit pour en vendre plus après et on n'a jamais eu trop à vendre. On a déjà dit, oui plus tard quand on aura du stock. On a déjà fait aussi des rabais sur des bières par exemple pour le club d'échecs ou les repas des scouts de notre unité.

C'est donc plus un problème de production, vous ne savez pas produire assez pour fournir des plus gros événements ?

(A) C'est cela mais ça va venir. C'est pour cela qu'on a déménagé dans ce nouvel endroit, pour avoir ce « problème » d'avoir trop de bières et là les sponsoring suivront, d'ici deux-trois mois normalement. Parce que cela va aller vite, une fois qu'on pourra produire en plus grosses quantités, on va vite se retrouver avec beaucoup trop de bières car on va vite augmenter notre production. Là on passe sur du 800l, l'idée c'est de brasser 4 fois par mois et c'est voir un peu comme on articule ça à 3. Clairement d'ici février, on aura une production 10 à 20 fois plus grande et c'est là qu'on commencera à chercher des sponsorings et des distributeurs.

17.2. Kevin Lhoest – Zythologist

[Phone call, Thursday 29th February 2024]

Bonjour, voilà, moi je vous explique un peu le concept. Je vous ai écouté via le podcast de la Bière Patrie du 29 janvier et actuellement, nous sommes en train de réaliser notre mémoire de fin d'études qui a pour concept : l'étude de faisabilité pour l'implémentation d'une microbrasserie sur le marché belge. Je me suis dit : est-ce que je pourrais vous poser quelques questions sur le marché belge de la bière étant donné que c'est un marché très complexe et nous ne sommes pas des experts, loin de là.

Oui oui, sans problème.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Kevin Lhoest, je suis zythologue de profession. Je suis certifié Cicerone, un organisme indépendant de certification en zythologie internationale, situé à Chicago. Cela fait bientôt 5 ans que je vis de cela. Je possède mon propre centre de formation brassicole à Leuze dans la province de Namur, qui est l'un des seuls 10 centres du monde à donner ces formations internationales Cicerone et le seul en Belgique. En ce qui concerne mon expérience brassicole passée, j'ai travaillé 7 ans en tant que cadre chez AbInbev. C'est pour cela que je me permets aussi des cours de commerce et marketing.

Dans le podcast, vous avez pas mal parlé des bières traditionnelles (abbayes, trappistes), quel serait la place de nouvelles brasseries qui essaieraient de se distinguer en proposant de nouveaux goûts, en essayant de casser les codes du traditionnel ?

Quand on veut ouvrir une nouvelle brasserie, en mon sens, si on essaie de faire que des bières, on va dire de nouveaux genres, c'est à dire un peu hors style des sentiers battus de ce qu'on a l'habitude de faire en Belgique comme vous voyez style belge, oui c'est un peu compliqué parce qu'on vise un public quand même assez averti, même si ce public c'est quand même fort élargi et qu'on a les IPA qui sont arrivés, il y a une dizaine d'années.

Au début c'était très compliqué pour tout un chacun, maintenant, on en voit un peu partout et ça passe très bien, mais c'est vrai qu'au final, quand on regarde les chiffres le public belge consomme quand même plus de style étranger, ils peuvent être brassés bien sûr ici en Belgique aussi donc c'est ce que j'explique toujours, pour moi, il faut quand même trouver une bière qui est accessible à un plus grand nombre de personnes, qui peut engendrer du coup un volume intéressant pour remplir les caisses de la brasserie et ensuite de pouvoir effectivement s'amuser avec tous ces nouveaux styles, tous ces styles qui étaient initialement américains, anglais, voir allemand et qui commencent à arriver aussi chez nous et à être brassés chez nous.

Voilà donc pour moi, il faut passer par là. Maintenant, il y a des brasseries comme Surréaliste et cetera qui sont restés vraiment dans ce style plutôt anglo-saxon et qui fonctionnent quand même bien mais on remarque quand même que celles qui ont le plus de mal et qui commencent à fermer c'est celles qui ont quand même misés fort sur toute cette nouvelle tendance de style et qui finalement ne trouvent pas un public assez large pour remplir les caisses de la société tout simplement.

Est-ce que justement partir dans le trop traditionnel ne serait pas un risque face à la compétition et l'obsolescence du marché parce que la Belgique c'est quand même le pays de la bière par excellence, en tout cas un des pays de la bière par excellence. La compétition est assez rude et au niveau des bières traditionnelles, elle l'est encore plus et du coup c'est plus difficile aussi de se distinguer à ce niveau-là ?

Oui c'est certain, en fait ce qui se passe, c'est ce qu'on a remarqué et qui est en train de changer un petit peu aussi, mais c'est que ça a été surtout post COVID et pendant le COVID, on a eu vraiment un engouement pour les bières locales. Donc là le consommateur qui avait l'habitude de boire une triple ou une blonde belge plutôt que

d'aller chercher une Leffe ou une Grimbergen, s'est tourné vers les microbrasseries. Il faut savoir sortir son épingle du jeu mais c'est vrai aussi que le Belge retourne aussi souvent vers des blondes, des triples.

Un consommateur belge pourrait apprécier aussi ce style même s'il est plutôt américain parce qu'il ne sait pas nécessairement ce qu'il est en train de boire, mais en tout cas ça lui plaît parce que ce n'est pas trop amer, ça a un côté un peu plus fruité ou houblonné, mais ça amène quelque chose de d'un peu différent et donc il aimerait bien. Il faut trouver, pour moi un équilibre de ce côté traditionnel, et si on fait des styles un peu plus tendances, d'avoir un style tendance qui correspond quand même au goût belge.

Quelle serait la place de la durabilité, du côté local dans ces bières ? Avec l'orge qui n'est pas nécessairement récolté mais malté en Belgique, le houblon qui vient des Etats-Unis ou de l'Allemagne ? Est-ce que ce serait utopique de penser à une bière 100% locale avec des éléments du terroir ?

Utopique, non. Tout le monde peut le faire mais la Belgique n'est pas un gros producteur par exemple de houblon. Oui, il y en avait chez nous mais si on regardait des factures qu'on trouve de brasserie du 17/18^e, il y avait déjà des houblons allemands, tchèques et un c'est un petit peu une tradition de faire venir le houblon de là-bas.

La plus grande partie de Malte commence à repousser un petit peu partout. De ce que je sais il y a une malterie en Wallonie et quand même la plus grande malterie au monde basée à Anvers mais qui a des succursales par exemple à Gembloux, ils font du local avec une culture, je pense de mémoire vers 50 km autour de la malterie.

Si les grands groupes commencent à vouloir produire uniquement local, ils vont manger tout et même, il n'y aura pas assez pour eux. Donc c'est vrai que le terme local en milieu brassicole, en tout cas chez nous en Belgique est un peu bizarre puisque il y a des gens qui vont boire local parce que la brasserie est à 10 km de chez eux, mais effectivement, tous les ingrédients peuvent venir d'ailleurs. On peut voir justement dans les plans d'expansion de des brasseries qui soit liégeoises ou autres que si on se cantonne au local ça devient compliqué. On est en train de voir que des marques sortent un petit peu du cercle 20, 50 km et donc on est quand même en train de voir un changement à ce niveau-là au niveau du positionnement.

Il y a des brasseries qui font du 100% belge. Parfois ça pêche un petit peu le côté entièrement local mais, c'est ce qui fait un peu la magie aussi et il faut aussi se rendre compte que quand certaines brasseries disent « on utilise américain » ce n'est pas nécessairement pour ça qu'il est cultivé aux États-Unis, il peut très bien être cultivé en Allemagne.

Dans le podcast, vous avez aussi parlé du marketing, quelle est sa place et son importance selon vous, pour la bière, sur ce marché très compétitif ?

Au niveau du marketing, je pense que c'est la même chose que dans n'importe quel secteur. C'est-à-dire que si vous avez un bon marketing, vous pouvez vendre à peu près n'importe quoi. Dans le secteur brassicole, c'est aussi vrai ; on a vu des produits se vendre grâce à un très bon marketing. Au niveau du commercial, c'est ce que j'explique toujours aux élèves et il ne faut pas avoir fait de grandes études pour le comprendre. Sur le marché belge de la bière, le consommateur a divisé par deux sa consommation de bières et le nombre de brasseries a été multiplié par 3. Je n'ai pas fait sciences éco mais normalement c'est un schéma qui ne devrait pas fonctionner. C'est donc un secteur saturé mais où les gens investissent.

Ce sont des métiers d'artisanat où il y a pas mal de passionnés tout d'abord. Cependant, et c'est ce que je dis toujours aux élèves, vous pouvez faire la meilleure bière du monde, mais est-ce que vous vous êtes posé la question de comment vendre cette bière ; c'est là qu'on remarque qu'il y a souvent un problème. Si, dans le plan financier, on met tout

niveau équipement pour fabriquer la bière et il ne reste rien pour payer quelqu'un pour vendre cette bière, on voit que les brasseries qui n'ont pas penser à cela, ce sont celles qui commencent à avoir plus compliqué, car comme vous l'avez dit, c'est un marché saturé. Comment convaincre un patron de magasin ou de restaurant de mettre vos bières plutôt que d'autres dans son frigo, c'est là que ça devient plus difficile pour certaines brasseries. Alors c'est vrai qu'avoir ce côté plus exotique peut aider à convaincre un restaurateur au lieu de proposer 15 triples. Il faut donc trouver le bon équilibre. On voit que les macro-brasseries aussi se sont mises à produire des IPA et essaient aussi de répondre à ce marché-là.

Là où les microbrasseries ont un peu plus de mal. On voit les chiffres de l'année passée avec 30% de production pour le territoire et 70% qui sont exportés. Ce sont les grands groupes qui exportent. Là où le marché se sature en Belgique, les grosses industries vont aller chercher un marché à l'étranger.

En fait, l'aspect stratégique va être essentiel pour la microbrasserie car à défaut de pouvoir exporter, elle va devoir se tourner vers le marché belge et c'est là qu'elle va devoir sortir son épingle du jeu ?

Voilà, c'est ça. Pour moi, il y a deux choses. Quand on voit les microbrasseries qui sont en train de faire des vraies success stories, c'est grâce à un super bon marketing qui à la fois change un peu (mais toujours reconnaissable). Je prends l'exemple de surréaliste de Bruxelles, la brasserie du Borinage qui a un marketing déjanté mais qui fonctionne très bien, mais alors, ces brasseries ont aussi directement pensé (ce qui est assez neuf) à ouvrir une taproom, ce qui permet d'aggrandir sa communauté, ce qui est assez important en marketing. Cela permet aussi d'avoir des plus grandes marges pour les brasseries (directement du producteur au consommateur). On remarque que les brasseries qui ont bien fait ça sont pleins tous les weekends et cela permet de compenser les marges du retail, Horeca,...

Ça pour moi, quand je donne cours, ça devient un peu essentiel d'allier les deux mais ça engendre encore des coûts au niveau de l'installation.

Une dernière question, vous en avez pas mal parlé lors du podcast, cette vision de la bière, très populaire, un peu à l'antipode du vin, qui est vu comme une boisson de table. Est-ce que vous pensez que cette bière peut être compatible au niveau gastronomique, est ce que vous voyez des accords qui pourraient se faire ? Est-ce que cela n'est pas viser trop haut de dire que la bière pourrait accompagner des mets gastronomiques ?

Moi, c'est un peu mon cheval de bataille en ce moment, le beer-pairing, c'est quelque chose sur lequel je travaille beaucoup. Le premier combat d'un zythologue, c'est d'être considéré comme, et même si je n'aime pas le dire, l'œnologue de la bière. Il y a quand même une ouverture d'esprit de la part des chefs à ce niveau-là mais alors je ne sais pas si le public est prêt. La bière augmente dans les restaurants, ça c'est inévitable mais alors est-ce qu'elle est bien associée, ça c'est autre chose. L'engouement qu'on connaît au niveau de la bière a fait qu'on est passé de 26% à 46% des gens qui prennent de la bière au restaurant en 10 ans. Au niveau de la gastronomie, j'ai eu de la chance de m'occuper de cela ; la Belgique a la gouvernance européenne pour le moment, et lors des deux dernières soirées repas qu'ils ont eu à Bruxelles et à Gand, ils m'ont fait appel à moi. Les gens peuvent choisir d'avoir le menu accompagné de vin ou accompagné de bière avec le zythologue qui est là pour expliquer (pas d'œnologue présent).

On a donc quand même une plus-value avec le gouvernement belge qui s'est dit de proposer lors des diners de gala, de proposer de la bière, de montrer le savoir-faire. Cela montre qu'il y a un mécanisme qui commence à changer. Ici, à Namur, il y a aussi eu un repas TéléVie avec des chefs étoilés et ils ont fait appel à moi pour l'association bière et repas. Il y a une ouverture dans ce monde-là et surtout que la complexité dans la bière fait qu'on peut encore plus s'amuser niveau composition.

Je pense qu'il y a un avenir là-dedans. Je fais moi-même beaucoup de beer-pairing au centre de formation. J'aime bien expliquer cela comme ça aussi : ça fait 4000 ans que les Romains ont débarqué en Egypte où les ouvriers buvaient de la bière et ils ont décidé que ce serait la boisson du bas-peuple et de garder leurs bouteilles de vin pour eux.

Après il n'y a pas de millésime pour la bière (ou très peu), les prix peuvent moins s'envoler que pour des bouteilles de vin et donc des marges plus faibles pour les restaurateurs. Le conditionnement en bouteille de 33cl, ne facilite pas la tâche non plus.

Avec tous les styles de bière que l'on fait, il y a vraiment moyen de surprendre aussi. Donc voilà, c'est mon combat et si un jour, un chef étoilé me contacte, alors je pense que j'aurai gagné ce combat. Il y a encore beaucoup de travail.

17.3. Nicolas Declercq – Brewing engineer and founder of the microbrewery “Léopold 7”

[Teams call, Friday 8th March 2024]

Petite question, est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots, présenter un peu votre projet, etc.

Alors, en deux mots, qui je suis, je suis Nicolas Declercq, ingénieur brasseur de l'UCLouvain, donc bien ingénieur spécialisé en génie brassicole. Travaillé quelques années d'abord en Espagne, puis en Asie, puis en Afrique, tout au long de la brasserie pour des groupes internationaux.

Et ensuite, en 2012, rentré en Belgique pour démarrer la microbrasserie Léopold 7.

Et maintenant, depuis 3 ans, je suis à l'UCLouvain au niveau de l'unité brasserie. Et il y a 9 mois, j'ai vendu la brasserie pour la fusionner avec une autre brasserie en Wallonie qui s'appelle Brasserie Bruno.

Ok, oui, je vois, je vois, je vois.

Et c'est quel genre de bières qui sont commercialisées chez Léopold 7 ?

Alors, on avait le verre de Léopold 7 classique, c'était une Pale assez traditionnelle, avec une petite touche d'angélité au niveau du profil, aromatique. Ensuite, on avait la triple d'Hesbaye, qui était une triple AOP. Et ensuite, on avait l'Astronaute qui était une session IPA, relativement légère en alcool et évidemment fortement houblonnée au niveau aromatique.

Ok, et c'était quel type de bière qui se vendait le plus ? Je ne sais pas si vous vous souvenez encore.

Oui, ça dépend un peu, en termes de volume, la triple a vite pris le dessus. La tendance allait plutôt vers la session IPA, qui est plus légère en alcool.

Ok, très bien. Et pour vous, c'était quoi l'aspect qui différenciait justement votre bière de tous les concurrents présents sur le marché ?

Alors, il y avait le fait qu'elle était en bouteilles serigraphiées, donc au niveau positionnement visuel, on avait déjà, donc elle était en 33 long neck pour la triple A classique, le ton qui attire l'œil, c'était des bouteilles serigraphiées, donc pas d'étiquette. Au niveau visuel, graphique, elle était relativement engageante. Pour ce qui était de l'Astronaute, elle était en canette 33 slip, donc ce sont des canettes qui sont assez élancées. Et nous, on était vraiment premium, élégant, accessible.

Ok, je vois, très bien.

Et après, il y avait les valeurs. Après, il y avait les valeurs quelque part qui pouvaient peut-être participer à une pérennité, on était proche du consommateur, on était certifié B corp. Il y avait pas mal d'engagement à ce niveau-là.

Et est-ce que vous travailliez avec un brasseur ou est-ce que vous produisiez la bière vous-même ?

Non, on produisait nous-mêmes, il y avait un site de production.

Il y avait un site de production, d'ailleurs. 100% de la production était faite dans nos propres installations, et on ne brassait que pour nos propres bières.

Et justement, quelles ont été les étapes pour commencer à produire ? Comment vous avez mis la microbrasserie en marche ?

C'est une question assez vaste. Précise un petit peu, à quel niveau ? Financier, qualité, production ?

Oui, en fait, ce que j'entendais par-là, c'est plus les premières étapes pour avoir lancé la brasserie. Je ne sais pas, au niveau des démarches administratives, au niveau de l'AFSCA, des accises, quel genre d'étapes il faut faire. Aussi, niveau peut-être matériel, avec quel genre de matériel avez-vous commencé ? Ce genre de point-là.

La première chose qui a été faite, évidemment, c'est un business plan qui comprenait un plan marketing, commercial, communication et plan financier. Celui-là, il devait être crédible. Quand ça a été validé chez nous, par nous et par les banques, on a eu accès au crédit.

On avait environ, pour notre part, 1 million d'euros d'investissement. On avait un apport en capital d'environ 15 %, donc on avait 1 150 000 euros. C'était relativement faible. On avait une participation de 50 % en financement bancaire, traditionnellement de 50 % par la SIAW, qui fait partie de la Sowalfin, avec une garantie subordonnée de la part de la Sofinex.

C'était le montage financier. Tout à fait classique. Une partie était sur 10 ans, une partie était sur 15 ans, une partie était sur 20 ans, tout ce qui était concernant les bâtiments. Ensuite, la deuxième phase, c'était la construction des bâtiments, qui prenait un petit peu de temps, et la validation des différents outils de production. On était parti sur un 20 hectares, fabrication CO&CO, semi-automatique, avec une ligne de conditionnement pour faire la bouteille en droit, en pression atmosphérique.

Et ça met aussi 6 mois avant d'arriver. En fait, ça laisse tout le temps du monde pour relancer les démarches de constitution de société, etc. Une constitution de société, c'est très simple. Le plus dur, ce sont les statuts. Là, c'est l'entente professionnelle, qu'est-ce que vous voulez faire, quel est votre business, quels sont les domaines d'application.

Le plus compliqué, c'est vraiment l'objet social de la société. Il n'y a que vous, également, qui pouvez savoir, en étant suffisamment respectifs pour ne pas être ouverts à tout, et suffisamment ouverts pour ne pas être militaires. Ça ne coûte pas des masses, ça coûte 1500 euros, je crois, en frais de notaire. Et puis après, il faut partir, il y a l'avocat ou pas, ça c'est à vous de voir. Quand ça s'est fait, vous avez un numéro de TVA, vous avez les démarches qui sont à faire au niveau des accises et au niveau de la TVA en tant que telle.

La TVA, c'est très simple. Ensuite, vous avez les accises. C'est tout le dossier à remplir. Ce n'est pas très compliqué, c'est juste chronopage. Il y a une caution à déposer selon les ventes qui sont prévues dans le business plan sur les trois ans. C'est entre 1000 et 5000 euros selon vos perspectives.

Et ensuite, vous avez le volet AFSCA. Celui-là, il vient tout seul dans le sens où, dans votre permis d'exploitation, il est noté que vous devez satisfaire aux exigences sanitaires, etc. Mais ça, vous n'inquiétez pas, l'AFSCA vient lentement chez vous.

Oui.

Ils sont proactifs à ce niveau-là. Ils font une visite qui vous explique un peu. Et sur le site de l'AFSCA, il y a le formulaire d'évaluation des performances, les critères d'évaluation pour la loi alimentaire 220. Donc, ça, vous le trouvez tout sur le site. Et ce que vous devez mettre en place, etc.

Et au niveau des accises, ça se fait auprès de quelle autorité, en fait ?

Alors, c'est le ministère des accises. Donc, vous avez un bureau régional. Je ne sais pas dans quelles zones vous êtes.

Vous avez un liège, un dans le Brabant Wallon. Vous dépendez, en fait, de votre province. Et là, vous devez prendre contact avec le bureau régional. Et là, il y a tous les outils à prendre pour avoir l'accès aux accises. Et après, vous avez un fichier à devoir compléter qui fait traçabilité des matières premières jusqu'au produit fini.

Et au départ, vous payez tous les 3 mois, ensuite tous les mois, et ensuite toutes les semaines selon l'évolution de votre activité. Parce qu'en fait, nous, les brasseurs, on collecte les accises et la TVA. C'est la société qui la collecte puisque vous vendez TVA comprises et vous vendez assises comprises. Ensuite, vous rétribuez ce montant auprès des autorités. La TVA déduit de la valeur de TVA de vos achats et les accises en direct.

Mais là, il ne faut pas vous planter. Il y a assises et il y a des écotaxes.

Et plus au niveau des matières premières que vous utilisez dans la production, connaissez-vous l'origine de ces matières premières ? Quel était le type de houblon ou le type de malt qui était utilisé ?

Bien entendu, ça fait partie de la recette du brasseur. C'est la base. C'est la base pour le brasseur de déterminer ses matières premières. Et c'est la base d'avoir une traçabilité et de savoir d'où elle vient. Après, c'est le choix du brasseur. Il peut prendre un houblon belge, un houblon allemand, un houblon anglais, un houblon américain. Ça, c'est juste la recette en tant que telle. Et les matières premières, en tant que microbrasserie, vous allez certainement aller chez Malterie du Château ou Dingemans, qui sont les petits malteurs.

Et là, vous devez juste spécifier quelles origines vous voulez. Durant le printemps, durant d'hiver, d'origine belge, français. Est-ce qu'on veut bio ? Est-ce qu'on veut terre à brou ? Est-ce qu'on veut prix juste producteur ? Voilà, c'est chacun un peu... Ça fait partie d'un choix.

J'imagine qu'en fait, ce type de malte, il va différencier selon les recettes et le type de bière que vous voulez produire.

Bien entendu, bien entendu. Il y a des dizaines de maltes différents qui ont chacun leur spécificité qu'ils vont apporter et qui vont avoir une influence sur le profil organique de votre produit fini. Ça, c'est sûr. Il y a des maltes carats, des maltes chocolats, des maltes Munich, des maltes pilsner. Vous avez des maltes plus ou moins torréfiés.

Là, il y a tout une panoplie de choix. C'est le brasseur qui va déterminer ce qu'il veut par rapport à sa recette et c'est le corps commercial qui va déterminer ce qu'il veut par rapport à son marché. La première chose, c'est qui est mon public cible, dans quelle piscine je veux nager, selon ça, quel produit que je veux avoir et puis c'est le brasseur qui va faire en sorte d'y arriver. Ça, c'est la logique en tout cas..

Je vois le concept. Et au niveau des saveurs, c'est-à-dire qu'il y a aussi plusieurs bières où il y a certaines saveurs ajoutées. Quand sont-elles ajoutées dans la production, plus ou moins ?

Je ne sais pas si c'est des épices que vous parlez alors.

Ça peut être des épices. Je sais aussi qu'il y a beaucoup qui travaillent avec des purées de fruits, ce genre de choses.

Parce que des bières, il y a des centaines de bières différentes et des centaines de process différents. On peut rajouter tout ce qui est épice à l'ébullition, début d'ébullition, fin d'ébullition.

Est-ce que vous apportez, vous apportez vos houblons au début d'ébullition, fin d'ébullition, en light hopping ou en very light hopping. La purée de fruits, on la met généralement, soit vous pouvez la mettre au début de fermentation, vous pouvez la mettre en garde. Vous pouvez la mettre en produit fini en ayant pasteurisé. Vous pouvez faire un dry hopping au niveau de la garde.

Vous pouvez faire des épices tardifs en garde aussi. Mais c'est, comme il dit, c'est la recette du brassuer. Il n'y a pas un bon choix ou un mauvais choix. Ça dépend, il y en a qui vont aller faire un vieillissement à barrique en chêne, il y en a d'autres qui vont mettre des copeaux de bois. Oui, c'est vraiment la recette en tant que telle.

Au niveau du processus de production, c'est quoi le processus de production en général ? Le processus de production en général, quelles sont les étapes pour arriver au produit fini ?

Oui, c'est vraiment un cours de brasserie. À la limite, il vaut mieux aller voir des sites comme Brassage Amateur qui l'expliquent très bien parce que, ou bien on est parti pour 25 heures. Nous, le master de spécialisation, il dure un an pour répondre à cette question.

Ok, je vois.

Mais en deux secondes, tu auras d'abord le stockage de matières premières, un concasseur, l'empilage, filtration, ébullition, whirlpool, refroidissement, entonnement.

Donc, c'est quand on utilise la levure pour la fermentation. La fermentation, c'est en plus, il y a un gaz carbonique, ensuite la garde, derrière oui ou non une filtration et ou une centrifugation, ensuite on arrive dans les TBF qui sont les temps de bières filtrées pour basculer après au sous-tirage et là on peut avoir des sous-tirages à pression atmosphérique si on referme en temps bouteille, en isobarométrique si on fait de la carbonatation forcée. Et puis on a évidemment des pales, des pales, encaisseuses, des décaisseuses, on a l'ensemble de la ligne de conditionnement. Et après il y a tout le contrôle qualité qui permet de suivre pour une microbrasserie le minimum syndical, c'est alcool, densité, atténuation, l'idéal aussi c'est la durabilité, la couleur et la mousse. Et alors pour la fermentation c'est levure, c'est analyse microscopique des levures. C'est un super résumé.

Je me doute, je me doute.

Bien, il y a plein de sites qui s'amuse à parler de tout ça.

Ok très bien, je vais essayer de me renseigner. Et quel a été pour vous le plus gros investissement pour lancer la microbrasserie?

En CAPEX ou en OPEX?

En CAPEX.

Alors au niveau CAPEX, le bâtiment c'était un tiers, le conditionnement, le sous-tirage, la salle à brasser, c'était quatre temps, donc un tout petit peu plus qu'un tiers et ensuite il y avait tout ce qui était parc parce que nous on est en CAPEX puisque les bouteilles étaient amortissables. Donc un tiers, un tiers, un tiers. Logistique, conditionnement, un tiers. Sous-tirage, salle à brasser, c'était un petit peu plus qu'un tiers. Et puis bâtiment, c'était un tiers.

Et pour acheter ce genre de cuve, ce genre de matériel pour reproduire la bière, j'imagine qu'il y a des sites ou des grossistes spécialisées là-dedans?

Il y a plein de fournisseurs. En Belgique, il y en a un qui est Co&Co, qui est on va dire le milieu de gamme. Ensuite, il y avait aussi près d'Anvers, c'est déjà nettement plus haut de gamme. Ensuite, on a Kaspari, Kaspar Schultz en Allemagne. Ensuite, on a les Italiens Spadoni et on a Velo en Italie. Et ensuite, on a PSS en Slovaquie. Ok, très bien. Avec ça, il y a déjà 5-6 noms et 5-6 fournisseurs potentiels avec chacun leur niveau de prix et leur gamme.

Oui, je me doute. Et plus au niveau, maintenant, marketing, commercial, etc. Comment réussir à promouvoir sa bière? Parce que le marché est quand même assez compétitif. Et comment bien réussir à montrer toutes les qualités, toute la proposition de valeur de votre bière par rapport à celle sur le marché?

Alors, si on a la réponse facile à cette clé-là, on est garanti d'avoir un success story.

Je n'aurais pas une réponse à formuler comme ça. Maintenant, le marché, clairement, la bière, il est sous grande tension. Il se casse complètement la figure.

Pour être très honnête, il n'est pas du tout le moment de monter une brasserie. Ça, c'est évident. Aujourd'hui, pas du tout. Moi, je n'irais plus mettre une seule brasserie sur le marché. Le marché est en totale restructuration. Il y a des faillites qui sont plus ou moins quotidiennes. Donc, surtout, ne pas lancer une brasserie aujourd'hui. Cependant, il y a des opportunités aujourd'hui pour aller, finalement, faire ses courses envers des brasseries qui ont des marques, qui sont intéressantes, mais qui sont au bord de la guenille.

OK.

Et alors, il y a des opportunités de recapitalisation, etc. Mais monter une nouvelle brasserie aujourd'hui, franchement, les distributeurs sont dans la logique de diminuer leur gamme parce qu'il y a plein de rotations, il y a plein de produits qui n'ont plus de rotation. Les supermarchés GMS, Carrefour, Colruyt, Delhaize, Match, etc., ils ont vraiment tendance à réduire leurs marques. Donc, il faut vraiment avoir une sacrée proposition de valeur unique pour que ce soit entendu et avoir une petite chance d'être référencés.

OK. Est-ce que vous aviez une taproom ou quelque chose comme ça dans la brasserie ?

Non, dans la brasserie, on n'en avait pas. On avait un bar, mais on n'avait pas de taproom dans la brasserie.

OK. Et c'était quoi les avantages du bar, justement, le fait de la brasserie à côté de la brasserie ?

Aucun. C'est que des emmerdes.

OK. Très bien.

Non, ce n'est pas ça. Je suis caricaturant. C'est un métier totalement à part. Il faut vraiment quelqu'un qui s'y connaisse très bien pour gérer l'Horeca. Donc, c'est un autre métier. Et ce n'était pas un métier pour lequel moi, j'étais. C'est un autre monde. C'est autre chose. Il y a des gens brillants. Et faut laisser l'Horeca à des gens qui sont brillants dans l'Horeca.

OK. Et quels sont les plus gros risques en lançant sa propre marque de bière ?

Les plus gros risques ?

Oui.

Tu comptes produire toi-même ou tu comptes brasser sous licence ?

Là, pour l'instant, on est qu'à l'idée de prototype. Mais l'idéal, ce serait de brasser par soi-même.

Oui. Le plus gros risque, s'épuiser.

S'épuiser?

Oui. Parce qu'honnêtement, le marché est vraiment très, très, très compliqué. Il faut vraiment déjà du volume pour pouvoir vivoter. Donc, on dit souvent, à l'époque, c'était 1500 hectolitres par an, par personne. Aujourd'hui, on est plus à 2000, voire 2300 hectolitres par personne. Et 2300 hectolitres, c'est déjà beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup.

Oui. Je vois.

C'est vraiment beaucoup. Après, il y en a qui font 800 hectolitres. On prend au plus. Ils sont tout petits, 800 hectolitres. Mais le gars, il s'est complètement cramé. Aujourd'hui, il travaille chez Odoo. Non, mais ça permet de vivoter.

Alors qu'il avait des valeurs, il ne brassait même pas lui-même. Il brassait chez Anders. Donc, il n'avait déjà pas ses préoccupations de production et de qualité à ce niveau-là. Il avait des prix cognitifs parce qu'à Anders, il coûte presque moins cher d'aller faire produire chez Anders ou de produire soi-même, selon le critère. Donc, il avait pas mal de cartouches en main pour réussir. Il avait une marque qui tenait la route. Il avait un packaging qui tenait la route. Il avait une certaine crédibilité et légitimité sur le marché. Donc, ce n'était pas mauvais. Mais le gars, il ne sortait pas plus que 800 hecto par an.

Et donc, il vivotait, il vivotait, il vivotait, il vivotait. Il faut savoir que la brasserie, c'est terriblement... On dit souvent, on vit pauvre et on meurt riche. C'est-à-dire qu'on ne réalise des bénéfices qu'à partir du moment où on vend la marque. C'est la marque qui vaut quelque chose. Parce que tu seras constamment en train d'investir du capex.

Des bouteilles, des casiers, un parque-fut, une voiture, un transpalette, un machin. Tu es constamment en train d'investir. Et en fait, il faut vraiment être prêt dans sa tête à constamment perdre de l'argent. Mais on réalise une grosse plus-value le jour où on vend.

Bien sûr.

C'est le jeu. Et c'est la marque qui vaut quelque chose. La marque, la marque, la marque, la marque, la marque. L'outil ne vaut rien car l'outil est lié à l'endettement.

Ok. Ok, je vois. Et quel serait un facteur clé, justement, peut-être pour réussir sa micro-brasserie ?

Aucune idée. Aujourd'hui, franchement, aucune idée. Le marché, il est tellement en train de bouger aujourd'hui. Nous, on avait énormément investi dans le côté durable. Les gens, ils s'en contrefichent aujourd'hui. Ça paraît très, très paradoxal par rapport à ce que le marché montre et puis le marché est. C'est deux choses totalement différentes.

Donc, nous, le fait d'avoir été labellisé B corp, d'avoir été labellisé Prix Juste Producteur, honnêtement, on n'a eu aucune influence sur la performance de nos ventes.

Ok, je vois ce que vous voulez dire.

Le minimum syndical, c'est d'avoir un produit qui est bon. Après, selon le public cible qu'on approche, c'est d'essayer d'avoir un message très simple. Keep it simple and stupid. Et puis alors, c'est le pas vu, pas vu, quoi. Il faut être vu, vu, vu, vu. La bière est un achat impulsif.

Oui.

C'est-à-dire qu'il y a rarement des gens qui vont aller au supermarché ou dans le magasin, un magasin de proximité terroir en disant je vais acheter cette bière là. Les gens rentrent dans le magasin et ensuite, ils disent est-ce que je vais prendre du vin, de la bière, du café ? Ok, si je prends de la bière, laquelle je prends ? Et c'est à ce moment-là qu'ils décident.

Quand on est dans un bar, on se décide. Les trois quarts du temps, c'est rare que les gens sachent avant de s'asseoir dans un bar, qu'est-ce que je vais acheter ?

Oui, bien sûr.

Au moment où il y a le serveur qui arrive, s'il y a un calepin où il est marqué Léopold 7 Duvel, Westmalle, ce qu'on veut, ou s'il a un T-shirt avec un logo, tiens, on voit le logo, ok. Tu vois ?

Oui.

Ou alors, le réflexe encore en Belgique, c'est de dire tiens, qu'est-ce que vous avez au fût ? Mais les fûts, effectivement, ça c'est toujours beaucoup plus de volume. Par contre, les marges sont moins importantes et il faut financer les installations. L'installation, c'est 1500 euros.

Donc, si vous voulez 25 établissements, vous faites 25 fois 1500, vous vous rendez compte que vous êtes déjà à une sacrée somme.

Et justement, où vendiez-vous votre bière principalement ? C'était dans des restaurants, des bars, des supermarchés ?

On avait vraiment 50-50 Horeca et GMS, donc Grandes et Moyennes Surfaces. Et dans l'Horeca, c'était plutôt...Nous, on était plutôt au restaurant.

Ok, très bien.

On avait quand même... C'est quand même un produit qui coûtait assez cher, donc on était plutôt confortable dans les restaurants. Après, il y a des bars qui nous avaient bien entendu, donc on était plutôt présent à notre restaurant.

Et est-ce que vous étiez présent à l'international ?

Non. Donc nous, on vendait, puisque c'était B corp, on s'était fixé une limite au niveau de l'empreinte carbone, et donc on vendait un maximum de 350 km autour de la Brasserie, donc on n'allait même pas jusqu'à Paris.

Ok, très bien. Du coup, c'était vraiment marché belge ?

Oui, le marché local, c'était vraiment ça. Et tant mieux, parce que c'est celui... Après, quand il y a des tensions, il est solide.

Bien sûr.

Il est moins en croissance, mais il est solide.

Ok, c'était un peu tout au niveau des questions. Est-ce que vous avez peut-être quelque chose à ajouter ?

Vous voulez vraiment monter une brasserie ou bien c'est juste un exercice ?

Pour l'instant, l'idée, c'est de faire le business plan. Du coup, c'est aussi permettre de faire ce business plan, ça permet justement d'identifier les risques, de voir niveau investissement et tout ça. Ce qui est sûr, c'est que ce ne sera pas un projet qui sera directement quand on aura fini nos études. Mais si on se rend compte, via le business plan, que quelque chose est faisable et qu'il y a quelque chose à aller viser, why not, dans 3-5 ans, lancer quelque chose.

Pensez bien une seule chose, il n'y a que la marque qui vaut la peine d'être prise en compte. C'est vraiment la marque, la marque, la marque. La bière, c'est un produit de placement marketing. Le reste, c'est le minimum syndical que pour la mettre sur le marché.

Il faut au minimum une bière qui est excellente, sinon le marché ne la considérera même pas. Mais ce qui va faire votre différence, c'est clairement la marque, vos valeurs de proposition, ce qu'il y a derrière et la capacité à communiquer ces valeurs de manière efficace au niveau du consommateur.

Ok, très bien. Merci.

C'est vraiment la réponse pour moi. Mais ça, c'est pour moi. Après, un autre brasseur va peut-être dire le contraire.

Oui, bien sûr. Un tout grand merci pour vos conseils et pour le temps consacré.

Avec plaisir.

17.4. Jérémie Bossie – Microbrewery « La vraie bière »

[Teams call, Monday 11th March 2024]

Du coup, salut Jérémy.

Salut.

Est-ce que tu pourrais te présenter en quelques mots ?

Ouais, du coup, moi je m'appelle Jérémy Bossie, j'ai 23 ans, je suis étudiant à la LSM en Master 2. Et du coup, ça fait maintenant 3 ans que je fais partie du projet Vrai Bière. Depuis septembre, on a acheté une brasserie, qui s'appelle la Brasserie Vraie Bière.

Et c'est quel genre de bière que vous commercialisez avec la Vraie Bière ?

Du coup, pour l'instant, on en a 3. On est dans la catégorie des bières spéciales et du coup des bières de micro-brasserie. On a une IPA, une triple et une fruitée, mais pas sucrée, donc c'est ça un peu l'originalité.

Ok. Et comment t'es venue l'idée du projet, pourquoi avoir décidé de lancer ta marque de bière ?

Alors, en fait, pour tout vous dire, au tout début, c'était parti d'une blague sur un groupe Facebook à Louvain-la-Neuve. C'était durant le confinement, quand on s'ennuyait tous. On s'est dit qu'on allait faire une bière pour représenter le groupe Facebook et finalement, de fil en aiguille, ça a bien plu.

Du coup, on s'est dit qu'on allait en faire un peu plus pour pouvoir les mettre dans les magasins de Louvain-la-Neuve pour un peu plus marquer la blague.

Et à ce moment-là, du coup, des gens se sont détachés du projet parce qu'au début, c'était juste un one-shot. Au fur et à mesure, on a fait un peu plus loin que Louvain-la-Neuve, genre Mont-Saint-Guibert, Corbais, etc. Et ça a pris petit à petit comme ça.

Vu que nous, on avait du temps à tuer, ça nous intéressait, mais c'était plus pour la blague. Par exemple, on disait « Ouais, vendredi prochain, j'ai 2 heures, je veux bien faire des magasins avec toi ». On faisait ça quand on avait le temps. Donc des fois, ça n'avancait pas pendant 3 mois, puis après, on avait un mois où on ne faisait que ça. C'était un peu aléatoire et pas très professionnel mais c'était plus pour la blague et pour l'expérience.

C'était à partir de Louvain-le-Mec, c'est ça ?

Oui, c'est ça. C'est parti de Louvain-le-Mec au tout début.

Ok, oui, je me souviens. Je me souviens.

Et c'est quel type de bière que tu vends le plus parmi les 3 ?

En vrai, c'est la vraie bière parce que celle qu'on a lancée en premier, c'est aussi le nom du projet et c'est celle qui plaît le plus, on va dire, parce que c'est une bière blonde. Elle est à 6%, donc elle n'est pas trop forte. C'est une IPA, mais on n'a pas fait trop d'amertume. Ce n'est pas une IPA trop forte, après, tu as le palais défoncé, tu ne sais plus rien boire. Du coup, c'est une bière bien passe-partout, fraîche, rafraîchissante pour l'été. Donc, c'est celle qu'on vend le plus.

Sinon, par exemple, on vient de faire un événement ce week-end et ce qui était le mieux parti, c'était la triple. En fait, ça dépend juste des populations et de l'événement. Là, c'était un événement où c'était 2,50€ le jeton. Alors, comme à la Brassicole, du coup, les gens, qu'est-ce qu'ils veulent ? Ils veulent souvent un truc un peu plus fort.

Donc, ça dépend juste des publics où t'es, mais en magasin et en bar en général, c'est la vraie bière.

Très bien, merci. Et c'est quoi l'aspect qui différencie la vraie bière des autres bières qui sont présentes sur le marché ? Je ne sais pas si c'est un peu l'idée ou si t'avais pensé à ça au début.

En fait, je dirais plus au niveau de la brasserie, là où on veut se différencier, c'est un esprit plus jeune, des étiquettes flashy qui cassent un peu le game de la bière.

Sinon, juste, on est en train de faire des recettes originales. Donc, par exemple, la fruitée, c'est à base de purée framboise, mais sans sucre et sans arômes artificiels. En fait, tu goûtes le fruit, mais pas du tout le sucre. Ce n'est pas comme une kriek de commerce. Les gens qui viennent chez nous dans les festivals qui font « Oh, vous avez une bière framboise, trop bien ! » et s'attendent quelquefois à une bombe sucrée où tu vas juste cacher tout le goût de la bière pour camoufler. Mais du coup, ce n'est pas du tout ça, elle est donc originale.

Là, par exemple, on est en train de partir sur une blanche citron vert basilic. Maintenant qu'on a acheté notre brasserie, on peut faire des plus petites quantités, juste tester des one shots et se faire plaisir sur les recettes. Parce qu'avant, on brassait à façon dans des grosses brasseries et du coup, on devait faire des 2500 litres minimum. Et donc, quand tu fais ça, tu te retrouves avec 300 bacs à vendre. Si la bière est immonde, c'est compliqué.

Ok, je vois. Et justement, tu m'as parlé aussi d'un brasseur que vous aviez au début et que vous aviez fait une collecte de fonds pour lancer début septembre votre bière. C'est quoi les étapes que vous avez faites pour commencer à produire ?

En fait, du coup, au tout début, il y avait quelqu'un qui savait brasser chez lui. Donc lui, il a fait environ 30 litres. Et il est venu nous déposer à Louvain-la-Neuve.

On a tout séparé entre nous. On s'est appelés sur Discord parce que c'est le confinement, on a tous goûté et on s'est mis d'accord sur une recette.

A ce moment-là, ce garçon-là connaissait une brasserie de son village. On a fait 500 litres. Et c'est parti de là. C'est la brasserie du Vieux Marbre. Au final, on a fait plusieurs fois, genre 3 ou 4 fois, 1000 litres dans cette brasserie-là.

Mais en fait, on devenait un peu trop gros pour eux pour qu'eux puissent faire leur production plus la nôtre. Du coup, on a bougé dans une autre brasserie. Et dans cette brasserie-là, le brasseur, du coup, le mec de Louvain-la-Neuve, s'est fait prendre en CDI dans cette brasserie-là, qui est la Brasserie Minne. C'est une grosse brasserie en Belgique. Et donc là, c'était par 2500 litres minimum. C'était notre brasseur avec sa recette qui brassait là, vu qu'il était en CDI. Mais c'était pour notre projet, quoi.

Donc en fait, la seule différence, c'est que du coup, ce n'était pas nos installations et que la Brasserie Minne prenait une grosse marge sur nos produits. Du coup, c'était plus difficile d'être compétitif. Et du coup, là, depuis septembre, la Brasserie du Vieux Marbre, la toute première où on a été, ils vendaient parce qu'ils s'entendaient plus, les deux, qui géraient ça. On a sauté sur l'occasion parce qu'en plus, on a pu racheter un truc qui était prêt à l'emploi. Tout était déjà aux normes, tout était branché. En vrai, on aurait pu brasser le lendemain, techniquement. Bon, il y a eu quelques galères d'accès, d'autorisation, etc. Mais on a fait du coup une bonne affaire sur les prix d'achat vu qu'ils ont tout vendu en lot. Et en plus, on connaissait déjà l'endroit. Le brasseur habitait à côté. Enfin, c'était une bonne opportunité.

OK, du coup, là, en fait, en septembre, vous avez racheté directement l'endroit, les cuves et tout le matériel de production pour produire.

Ouais, en fait, on a acheté du coup la toute première brasserie où on a brassé. C'est juste qu'en fait, on n'a pas encore le local. On a juste acheté tout le matériel qui est à l'intérieur. À l'intérieur, tu as une embouteilleuse, des cuves, tu as des tonnelles, tu as des pompes, tu as des palettes, tu as des tranches-palettes, tu as tout, en fait.

Genre, il y a encore des cartons avec leur logo qu'on est en train d'utiliser pour pas jeter tout ce matériel. Après, on a vraiment acheté tout comme il l'était. Et voilà.

Et ça vous a coûté combien ? Si ce n'est pas trop indiscret, plus ou moins, de racheter tout au niveau matériel ?

Alors, je pense que c'était autour de 120 000 euros. Et ensuite, on a dû racheter des cuves parce que du coup, il y en avait qui étaient un peu nulles. Aussi, on a doublé la capacité maximale de la brasserie. On l'a doublée en rachetant deux fermenteurs supplémentaires.

Du coup, ça, c'était de nouveau de l'argent, plus créer l'entreprise et tout. En fait, on a essayé d'avoir plus ou moins 200 000 euros. Et pour ça, on a fait un emprunt bancaire chez CBC. On a chacun mis environ 15 000 euros. On avait aussi le cash qu'il y avait sur l'ancien projet Vrai Bière. Ensuite, on a fait une campagne crowdfunding.

Du coup, ce que je disais, un crowdfunding. On a récolté 24 000 euros, je pense. C'est un des plus gros crowdfunding de bière en Belgique. Ça a bien pris. En plus, on a eu un problème avec la plateforme qui a dû arrêter notre campagne 10 jours avant la fin. On aurait pu faire beaucoup plus, je pense. Et du coup, on a fait ça.

Les sources de financement, ce sont des prêts « coups de pouces ». C'est une initiative wallonne, je pense. Et en fait, ce sont des gens qui peuvent te prêter de l'argent directement parce qu'ils croient dans ton projet. Et toi, tu les rembourses tous les trois

mois avec un petit peu d'intérêt. Au bout de, par exemple, quatre ans, ils récupèrent ces 10 000 euros qu'ils investissent plus, je pense, c'est 3-4 % d'intérêt. Donc, c'est mieux qu'un compte épargne. Et c'est pour soutenir, pour avoir des liquidités.

OK, très bien. Merci. Au niveau des étapes, au niveau de l'AFSCA, des assises, tu as dû t'enregistrer, je suppose. Comment ça s'est passé ?

Ouais. En vrai, du coup, moi, j'étais en Erasmus au Q1. Et ce sont eux qui ont géré ça. Mais du coup, ils ont juste pris les contacts de l'ancienne brasserie. Ce sont juste des adresse mail et des formulaires à remplir. Et donc, c'est comme ça.

C'est juste qu'en fait, ce qu'on a eu comme problème, c'est que l'ancienne brasserie n'était pas aux normes pour les accises, je pense. Et du coup, en fait, tant qu'eux ne l'avaient pas clôturée, tant qu'ils n'étaient pas aux normes, on n'a pas pu ouvrir la nôtre. C'est ça qui a fait qu'on avait acheté en septembre mais on n'a pas pu brasser avant novembre. Et du coup, on avait tout en rupture de stock, etc.

Mais sinon, ce sont des démarches juste, elles sont administratives globalement.

OK, je vois très bien. Et quelles sont vos matières premières ? Pour le houblon, le malte ? D'où ça vient tout cela ?

Là, on achète dans une malterie. Je pourrais trouver peut-être le nom par après. C'est en Belgique, mais ils achètent à l'étranger, la plupart. Donc ce n'est pas local. Enfin, l'entreprise est locale, mais le houblon n'est pas local.

C'est la malterie du château ?

Oui, il y a chez eux aussi. C'est une grosse malterie.

Et niveau houblon, tu trouves ça où ça ?

Je ne sais pas du tout, je t'avoue. Moi, je gère plus les ventes et le marketing, avec mon ami qui est plus président, on va dire. Et il y a François, le brasseur, qui s'occupe vraiment de brasser. Donc moi, je ne gère pas trop les commandes, etc. J'ai juste été aidé deux ou trois fois à brasser, donc je sais ce qu'il faut faire, mais je ne sais pas d'où vient le matériel.

Pas de soucis, pas de soucis. Justement, comment est-ce que vous faites aujourd'hui pour promouvoir votre bière et peut-être quels sont un peu les arguments de vente du fait que vous êtes de Louvain-la-Neuve, vous avez une provision dans une malterie belge, qui ne se fournit pas en Belgique.

Oui, mais du coup, pour te dire, ce que moi, je fais principalement et comment est-ce que nous, on vend notre bière, ce sont des marchés, des magasins, donc c'est ce qui prend le plus de temps.

Donc en fait, c'est juste, tu arrives dans un magasin, tu demandes soit un rendez-vous, soit tu as de la chance, s'il est là, le responsable du rayon ou le responsable du magasin.

Et puis après, pour se vendre, c'est un jeune projet, une nouvelle brasserie achetée récemment. Souvent, ce dont ils ont envie, c'est de la tester.

Et s'ils veulent plus d'explications, je vais raconter à l'administrateur l'histoire du crowdfunding, parce que du coup, ça prouve que les gens ont cru en nous et que c'est un projet jeune. Et du coup, c'est quand même un record en Belgique de récolter autant d'argent.

Globalement, en fait, les supermarchés, ils ont assez de place pour te la prendre et te faire plaisir. Ils testent deux cartons. Si elles ne partent pas, la prochaine fois, ils pourront te dire, non, sorry, ça ne marche pas.

Mais ce qui marche le mieux, en termes de quantité, ce sont plus les bars, les clubs de foot, etc. Et ça, c'est plus du bouche à oreille, ou c'est parce que nous, on y jouait ou alors on connaît quelqu'un qui y jouait Mais c'est beaucoup plus dur dans un restaurant ou un club de foot ou un bar de rentrer, parce qu'ils ont des cartes très limitées et souvent des contrats avec Ab Inbev, Bertinchamps, etc. Et du coup, c'est beaucoup plus dur de rentrer là-dedans.

Mais du coup, oui, si je voulais dire plus les aspects vraiment juste pour nous, je dirais projet jeune, originalité des produits, nouvelle brasserie en Wallonie, donc voilà.

OK, mais du coup, là, c'est un petit peu tout le côté B2B, vu que vous vendez directement aux magasins et aux bars, etc. Mais est-ce que vous vendez aussi directement aux clients ou pas du tout ?

Globalement, on vend sur notre site, mais ce sont plus nos habitués du tout début.

En fait, au début, on ne marchait qu'avec le site, on n'avait pas de magasin. Et donc là, le site marchait très bien, mais c'était uniquement grâce à la communication Facebook et juste en parlant à nos proches. Et puis, une fois qu'on a été placé dans les magasins, on a mis tout dans les magasins. Les gens vont chercher au magasin, en fait. C'est plus simple.

Mais du coup, pour vendre à des clients directs, globalement, ce sont que les habitués qui commandent sur le site. Et on a très peu de commandes, je dirais une ou deux par mois. Et sinon, juste se vendre quand on est sur des salons. Ça, oui, du coup, tu présentes tes bières et tu essaies de montrer pourquoi elles sont originales, pourquoi elles pourraient plaire.

Et du coup, aujourd'hui, vos réseaux sociaux et même le site Internet, font plus office de vitrine que de point de vente, du coup, tout ça, c'est quand même super important pour la promotion générale de votre bière. Parce que vous êtes connus, mais c'est vrai que peut-être il y a des gens qui ne vous connaissent pas.

Et du coup, je pense que cet aspect-là, il est toujours aussi important ou c'est plus maintenant vraiment stratégie B2B ?

Non, clairement, les réseaux, c'est super important. Mais en fait, surtout, nous, sur les événements, en fait, on aimerait bien être partout. C'est notre objectif qu'on nous voit

partout et qu'on ne nous oublie pas. Et du coup, on a quand même une grosse page Facebook. Je pense qu'il y a 3000 likes et 3000 followers.

Du coup, c'est là-dessus qu'on communique dès qu'on va faire un événement. Là, pour tout te dire, on vient de prendre deux stagiaires qui sont en bac 1 marketing et qui ont un projet de tenir les réseaux sociaux d'une marque qui n'a pas encore de community manager. Depuis ce mois-ci, ce sont eux qui gèrent tout le cadre.

Si on a des nouveaux points de vente, on communique là-dessus, comme ça, les gens qui cherchent nos bières peuvent aller les chercher. Et sinon, on partage nos événements pour que les habitués viennent nous soutenir. Ou alors, ceux qui veulent tester, viennent la tester, quoi.

OK, c'est trop chouette, en tout cas.

Pour toi, c'est quoi le plus gros risque quand tu lances ta micro-brasserie ?

En fait, le plus dur, je dirais, il y a deux difficultés, je dirais. La première, c'est au niveau de la production, c'est refaire la même bière. C'est ça la plus grosse difficulté, parce que tout le monde sait faire une bonne bière, mais refaire la même, ça, c'est super compliqué. Du coup, ça, ce n'est pas vraiment mon travail à moi, au final, mais en gros, c'est si le produit ne répond pas aux attentes et est différent à chaque fois, tu vas perdre toute ta clientèle fidèle et du coup, le projet un peu va vers sa fin.

Et sinon, le plus dur, en fait, là, c'est vu que nous, on a fait des emprunts et qu'on a beaucoup de liquidités chaque mois à verser aux banques, aux prêts coup de pouce, aux loyers, etc. C'est qu'on doit vendre quand même une grosse quantité.

Et du coup, là, on a besoin de beaucoup de temps et des marchés énormément au début maintenant. Par exemple, dans quatre ans, quand on n'aura plus que le loyer à payer, c'est genre peut-être un sixième ou un septième de ce qu'on paye maintenant, la brasserie pourrait tourner tout seul, juste avec un gros fournisseur qui va livrer tous les magasins.

Mais là, pour l'instant, du coup, le risque, c'est juste de ne vendre pas assez et du coup, de ne pas avoir assez de liquidités pour la fin du mois. Et donc, même si nous, on s'est, entre guillemets, un peu mis en sécurité en achetant cette brasserie beaucoup moins chère que ce qu'elle valait, parce que du coup, si on fait faillite, on la revendrait pièce par pièce et pas à un ami comme ça, et du coup, on pourrait pallier une grosse partie de la dette, quoi. Du coup, on a peut-être notre capital de 15 000 euros chacun qui est menacé, mais le reste, il n'y aurait pas de problème.

Oui, c'est un investissement, c'est un risque, mais pour l'instant, on fait ça pour le plaisir, du coup, ça nous fait kiffer.

Et comment tu pallierais, justement à ces risques, tu as un peu expliquer le risque de l'investissement, etc., mais comment pallier ce risque de produire la même bière à chaque fois ? Comment tu peux t'assurer de tout cela ?

En fait, du coup, ça, c'est au niveau brassicole, mais en fait, c'est juste, il faut une recette parfaite, il faut la tenir à la minute près et au degré près. En fait, c'est juste qu'il faut être maniaque. À chaque fois que tu fais ta bière, elle doit être faite exactement pareil, parce que si tu mets 15 minutes à 5 degrés de plus, ça n'aura pas le même goût. Là, par exemple, on a eu un problème avec notre chambre chaude, elle s'est coupée parce qu'en fait, ça marche avec une sonde. Dès que la température est trop basse, la sonde est activée, du coup, ça active le chauffage, etc.

Là, on a eu un problème avec notre sonde, du coup la bière est à une température trop basse, et elle n'a pas autant fermenté, du coup, elle va avoir un goût différent.

En fait, ce sont que des trucs comme ça, il faut être maniaque et précis sur chaque étape. Ça se joue vraiment à 10 minutes, ça se joue à vraiment 500 grammes de je ne sais pas quoi. Là, par exemple, on a refait la rosée, c'est la première fois qu'on la faisait nous-mêmes, on fait avec du colorant, c'est du black carrots, en fait, pour donner de la couleur rouge au liquide, parce que la framboise, ce n'est pas suffisant. Et du coup, ça n'altère pas le goût, mais ça donne la couleur. Là, on en a mis trop, du coup, elle a une couleur beaucoup plus foncée, type Kasteel, alors que de base, elle avait une couleur beaucoup plus claire.

Pour l'instant, vu qu'on est amateurs, les gens ne sont pas trop méchants avec nous. Mais par exemple, si tu es beaucoup plus gros, Delta, Jupiler ou n'importe, s'il y en a trois bas qui goûtent différemment, tu es en mode, ce n'est pas ça que je commandais, je vais plus prendre ça.

Surtout que nous, en plus, la plupart des gens la goutte pour la première fois n'a même pas trop de référence, à part nos familles, etc., mais du coup, c'est différent.

Oui, bien sûr, bien sûr.

Et quel serait pour toi un facteur clé pour réussir sa microbrasserie ? Qu'est-ce que tu conseillerais, si nous, on souhaite lancer la nôtre ?

En vrai, tout le monde dit que c'est un temps de crise pour les brasseries en Belgique.

Il y en a beaucoup qui sont en train de fermer, etc. Mais en fait, nous, on se rend compte, depuis qu'on est dans le milieu, que ça n'a pas l'air si dur. C'est juste qu'en fait, les gens sont fermés dans une vision du milieu brassicole trop ancienne, selon moi. Et en fait, ils ne communiquent pas, ils n'essayent pas d'aller vendre. En fait, juste, eux, ils aiment brasser, mais ils n'aiment pas vendre. Mais en fait, la brasserie, maintenant, ça marche plus comme ça. Il y a tellement d'offres et le client est tellement submergé qu'en fait, si tu n'es pas meilleur que les autres, tu vas fermer.

Et donc, il faut juste bombarder partout, être le maximum partout, être avenant avec les gens, être sympathique, quand tu vas sur les événements, le sourire et tout.

Là, on était sur l'événement, il y avait des gens, ils étaient derrière leur stand, sur leur chaise, assis à râler. C'est normal qu'après, tu n'arrives pas à vendre, et du coup,

finalement, tu risques de fermer ta brasserie. Donc je pense que c'est vraiment être partout, être de bonne humeur.

C'est ça qui est intéressant aussi, on a eu un appel avec un zythologue qui racontaient que la plupart des micro-brasseries qui fermaient, c'est parce que ce sont justement des gens qui sont spécialisés dans le milieu brassicole, mais qui ne sont pas bons en marketing, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas fait des études d'économie. Du coup, au niveau de promotion, en fait, ils pensent à produire la meilleure bière possible, mais ils ne pensent pas comment la vendre. C'est peut être ça, le gros problème pour lancer sa micro-brasserie ?

C'est exactement ce que je pense aussi. Par exemple, nous, notre brasseur, il n'a pas fait d'autres études que brasserie, finalement. Et quand on lui explique que nous, on a envie de refaire l'identité graphique, maintenant qu'on a un peu d'argent et qu'on a lancé notre projet, on a envie de refaire l'identité graphique, parce qu'on trouve qu'elle fait un peu enfantin et un peu amateur, quand on lui dit que c'est important la couleur de la bière, c'est important qu'elle pétille, la mousse, on veut un beau verre, on veut un beau packaging, etc., lui, il est en mode, mais les gars, moi, je m'en fous, on s'en fout. Mais en fait, c'est nous qui la vendons, et si ça ne marche pas, on n'arrivera pas à la vendre.

Lui, c'est vraiment quelqu'un qui est passionné de brasserie, comme pas mal de gens, et donc, il ne fait pas attention au niveau marketing, mais c'est ce qui est le plus important. Brasser, une fois que t'as la recette et que t'es maniaque, tout le monde sait le faire, entre guillemets.

Moi, dans deux, trois mois, je saurai brasser comme lui, pas créer les nouvelles recettes, parce que je n'ai pas le cerveau pour ça, mais donc, voilà, je pense que c'est juste la discipline à avoir pour brasser.

Une fois que tu sais faire ça, il faut la vendre, c'est la plus grosse partie du travail.

Bien sûr.

Et justement, tu en as déjà un peu parlé, tu as dit que tu étais présent dans des magasins, ... mais sinon, principalement, tu vends où ta bière ? Dans des restaurants ? Par exemple, dans quel supermarché ? Dans quels magasins est-elle disponible actuellement ?

En fait, pour l'instant, on est principalement autour du Brabant Wallon, parce que nous, on habite là, et c'est un projet de base louvaniste. En fait, on est dans une soixantaine de magasins, je pense, actuellement.

Ce qui marche le mieux pour nous, vu qu'on était petits, c'étaient les Spar, les Proxy Delhaize, les AD Delhaize, les Intermarchés. En fait, tout ça, ce sont des magasins qui sont franchisés et pas intégrés, donc ils ne marchent pas avec une centrale, donc tu peux passer directement par eux. Si tu arrives à voir le responsable et qu'il aime bien ta tête, qu'il aime bien ton projet, tu pourras le livrer en direct.

Alors qu'en fait, les grosses centrales, Colruyt, les gros Carrefour et hypermarchés, etc., tu dois d'abord rentrer dans leur centrale, puis tu dois aller au magasin, le convaincre, et

s'il veut bien, il commandera via la centrale, la centrale qui elle-même te prend une grosse marge sur ce que tu vends.

Et en plus, d'ailleurs, pour rentrer dans la centrale, tu dois avoir ta propre brasserie, ce qui n'était pas le cas avant septembre, vu qu'on brassait à façon, donc c'était impossible. Là, on est en train de faire les démarches pour du coup avoir plus de magasins et rentrer quand même dans ces centrales, mais pour l'instant, c'est principalement que des franchisés, ou alors, ce qui marche bien au niveau des débits, ce sont les événements, ou alors les clubs sportifs. A Mont-Saint-Guibert, au centre sportif, on est dans deux clubs de foot.

Et vous avez vendu combien de bières, là, pour l'instant ?

Depuis le début, je ne saurais pas te dire. L'année passée, on a fait 17 000 litres, et là, pour l'instant, la production maximum de la brasserie, c'était 2 000 litres par mois.

On vient d'effectuer les travaux, entre guillemets, pour faire le double, et d'ici quelques semaines, on pourrait faire le double, et donc on vise à faire 4 000 litres par mois.

Mais ce qu'on fait aussi, ce sont des brassins à façon pour des gens, justement. Là, on a fait un brassin à façon pour des patros, par exemple. Du coup, ils nous ont demandé une recette plus ou moins adaptée d'une de nos bières existantes, et ils ont fait une étiquette, ça s'appelle La Maria, c'est une étiquette rose flashy.

Du coup, nous, on a brassé la bière pour eux, on l'a mise en bouteille, on a mis leur étiquette dessus, on leur file direct tous les cartons. C'est de la vente, mais du coup, en échange, ils l'achètent beaucoup moins cher. Et nous, c'est juste l'histoire de deux journées de brassage, d'étiquetage, embouteillage, et après, on peut leur donner.

C'est eux qui effectuent le travail, mais du coup, tu prends une marge bien moindre sur le produit. Mais du coup, ça, ça permet que tes cuves tournent, même si toi, tu ne vends pas tes 4 000 litres par mois. Là, il y a 1 000 litres qui partent directement pour des scouts. Du coup, tu n'as plus que les trois quarts à vendre pour toi.

OK, je vois.

17 000 litres l'année passée, et cette année, on vise 40 000, ce serait bien.

Et tu as des projets un peu pour le futur. Est-ce que t'as des projets de vendre la bière à l'international ? Quels sont les projets, en fait, pour le futur de la vraie bière ?

Ouais, du coup, là, pour l'instant, on est tous en activité complémentaire. Du coup, les deux autres, ils ont un emploi, et moi, je suis encore aux études. Donc, pour l'instant, on travaille un à deux jours semaine, environ. Parce que même, en fait, la production maximum de cette brasserie, qui est déjà quand même pas mal, ce n'est pas suffisant pour payer trois personnes temps plein, quand tu vois toutes les charges qu'il y a à payer, patronale, etc.

Du coup, l'objectif, ce serait, d'ici quatre ans, d'avoir fini de rembourser les emprunts, de se tenir un peu d'argent quand on pourra se le permettre. Et à ce moment-là, s'il y aura un gros tournant, de soit on garde cette petite brasserie avec nos clients qu'on a déjà, on paie le loyer, on se fait kiffer, on fait des bières qu'on aime bien. Ou alors, on prend plus grand, on achète vraiment un local à nous, et là, on vise beaucoup plus grand, on rentre dans les Colruyt, etc.

Et au niveau de l'international, on s'est déjà renseignés, parce qu'on sait que beaucoup de mêmes micro-brasseries vendent en Chine, et c'est de nouveau un peu le même travail que ce que je t'ai expliqué avec les bières à façon pour les scouts.

Tu n'as rien à faire, tu les amènes dans un conteneur et ils vendent les palettes pour toi.

C'est juste que tu prends une vente avec moins de marge. Et du coup, on a regardé pour la Chine, mais en fait, on n'a pas encore eu le temps de vraiment bien checker.

OK, voilà, c'était un peu toutes mes questions. Eléonore, je ne sais pas si t'as quelque chose à ajouter.

Non, pas spécialement. Je pense que mes questions complémentaires, je les ai posées au moment où c'était intéressant.

Donc là, je pense que c'est OK. Mais juste peut-être, du coup, en fait, quand vous ne vendez pas ou que vous ne produisez pas pour vous, vous faites un peu office de fournisseur, en fait.

Pourquoi ?

Tu expliquais que vous vendiez de temps en temps à des patro trop, je pense.

Oui, oui.

Mais du coup, là, ce n'est pas votre étiquette, c'est votre bière, mais ce n'est pas votre étiquette. Est-ce que là, ça fait plus office de fournisseur ou c'est juste de la customisation ?

Oui, en fait, c'est un service que beaucoup de brasseries proposent en soi. C'est ce que nous, on faisait avec la vraie bière avant, chez Mine ou au Brasserie du Vieux Marbre, c'est tu brasses pour d'autres. Donc c'est ta bière, à l'arrière, il est écrit Brassée par la Brasserie Vraie Bière.

Mais c'est juste qu'il y a des gens qui ont envie d'avoir une étiquette à eux pour un événement de basket qu'on avait fait également. C'est juste un peu pour fêter le truc. Mais c'est toujours nous qui la brassons, nous qui faisons la recette. Et voilà, quoi.

OK, c'est trop cool. Merci.

Mais je crois que moi, personnellement, j'ai plus de questions. Et toi, tu aurais un dernier truc à ajouter ou une dernière chose que tu penses un peu importante ?

Non, sinon, juste, j'avais pensé quand j'avais vu ton message, tu me parlais de sustainability et de manière pour brasser, originale. Pour l'instant, vu que nous, on est petits, qu'on vient de démarrer, qu'on vient d'acheter le bâtiment comme il l'était, au niveau sustainability, on ne fait pas grand-chose, à vrai dire, à part des choses basiques, genre couper les lumières, récupérer l'eau chaude. Une fois qu'elle est utilisée, on ne la jette pas.

On l'utilise pour nettoyer ou on l'utilise pour autre chose. Ou alors on isole bien la chambre chaude, ce qui était moins le cas avant. Ce sont plus des détails comme ça.

Et au niveau brassicole, j'ai un peu demandé à mon brasseur si on faisait quelque chose d'original. C'est plus au niveau des recettes, genre la fruitée, comme je t'expliquais. Dans la triple, on a une levure spéciale, qui est une levure pas de bière, un peu secrète. En fait, c'est plutôt là-dessus qu'on se démarque.

Sinon, brasser, pour l'instant, on a des installations basiques et on brasse un peu comme tout le monde, on va dire. Ce sont juste des recettes plus originales. Donc voilà.

OK, c'était tout au niveau questions. Merci beaucoup. Trop cool.

Nickel. De rien, pas de soucis.

17.5. Yvan Absil – CFO of Noshak and member of the investment committee (especially in microbreweries)

[Phone call, Thursday 14th March 2024]

Bonjour Monsieur, pouvez-vous présenter en quelques mots, quel est votre rôle et quel est votre rapport aux microbrasseries ?

Bonjour, je m'appelle Yvan Absil, je suis le directeur financier de Noshak Liège. Dans ce cadre-là, je suis aussi responsables finances du portefeuille et membre du comité d'investissement avec notamment des microbrasseries qui font partie du portefeuille d'investissement.

Avez-vous des chiffres concernant le nombre de microbrasseries dans lequel vous avez investi ?

De mémoire 4. On a fait une révision récemment du portefeuille. Ces microbrasseries font partie du secteur agro.

Qu'est-ce qui vous pousse à investir dans des microbrasseries ?

On ne va plus investir car c'est un secteur très concurrentiel. L'idéal serait de mutualiser ces microbrasseries.

Elles demandent beaucoup d'investissement et sont toutes difficultés financières, sauf une. Elles ont également du mal à se repositionner et peuvent vendre seulement au côté local donc le marché adressable est relativement petit.

Souvent aussi, le fondateur est un passionné de bière mais pas un manager alors qu'il est essentiel de mettre l'accent sur la distribution et le marketing.

En quelques mots comment se déroule le processus de sélection pour l'investissement ?

Il y a un invest manager par secteur (dans le cas des microbrasseries, c'est le secteur agro). Il va démarcher une société ou une société va l'approcher. Ensuite, il va falloir envoyer un business plan qui n'est pas seulement financier mais qui présente aussi le marketing, le marché, évaluer le potentiel,... La société va le présenter rapidement et ensuite ils vont en discuter.

Si l'invest manager est convaincu du potentiel, il va envoyer le dossier vers le comité d'investissement (1 ou 2, cela dépend des cas) et revenir plus tard pour une note d'investissement où l'invest manager va rencontrer la société. Pour investir, cela passe nécessairement par le conseil d'administration.

Il peut y avoir d'autres acteurs potentiels comme Sowalfin ou Wallonie-Entreprendre.

Aujourd'hui, vous avez parlé du risque de saturation du marché, est ce que c'est le plus gros facteurs d'échec ? Quelles seraient les autres risques ?

1 bière sur 100 sera comme la Tripel Karmeliet et rencontrera un grand succès.

- **Offre trop importante : beaucoup d'acteurs sur le marché.**
- **Marge très faible : il faut produire du volume (très grosses quantités) avec l'augmentation des prix de l'énergie premièrement mais aussi des matières premières.**
- **A trop vouloir s'y connaître dans la bière, on en oublie les fondamentaux comme le management, comment promouvoir et vendre la bière.**

L'idéal serait d'être porté par des financements publics et de se tourner vers l'exportation car il y a un réel potentiel mais ce n'est pas facile.

Il faut aussi proposer une activité supplémentaire comme le tourisme. Par exemple avec les vignobles qui organisent des visites et font découvrir le processus de fabrication. Avec les touristes, il y a aussi du potentiel à aller chercher et ça permet d'avoir une autre sources de revenus et ainsi être profitable.

A contrario avez-vous une idée de potentiels facteurs de réussite ?

Un bon moyen pour commencer serait de fabriquer son propre brassin. Il est également important d'avoir son réseau de distribution afin de pouvoir toucher un nombre important de potentiels clients. Il faut donc construire ce réseau, ce qui est compliqué mais il faut aussi le maintenir, ce qui est primordial et pas si évident.

Pour le maintenir, cela passe par différents facteurs comme se renouveler avec différentes bières et innover, garder une même qualité de produit et veiller particulièrement à ce que la bière soit toujours aussi bonne et enfin surtout, il faut avoir la capacité »de production et produire beaucoup de volume pour le réseau afin de s'assurer de pouvoir répondre à la demande des partenaires. Parce que si vous ne pouvez pas répondre à leur quantité demandée une fois, ils vont alors se tourner vers une autre marque de bière et là il sera très difficile de les convaincre à nouveau.

Enfin, le marketing est indispensable pour promouvoir la bière et convaincre les consommateurs d'acheter votre bière plutôt que d'acheter celle du concurrent. Il faut une réelle proposition de valeur et proposer quelque chose sur le côté qui permettra d'attirer encore plus de clients.

Super, merci pour toutes vos réponses.

17.6. Alexander Hendrickx – Craft Manager of Belgomalt

[Teams call, Friday 15th March 2024]

Belgomalt is a business unit for Belgium and the Netherlands of Boormalt, 2nd biggest malthouse in the world.

Alors première question. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre responsabilité chez Belgomalt ?

Je m'appelle Alexandre. Je suis le craft manager pour Belgomalt. Belgomalt est une business unit de Boortmalt. Boormalt est un groupe de malte belge dont le siège social est à Anvers. Nous sommes le deuxième plus grand groupe de malterie au monde. Nous avons 27 malteries dans le monde, de l'Australie à l'Éthiopie en passant par le Canada, et beaucoup en Europe. Nous fabriquons près de 3 millions de tonnes de malte par an. Et à Boortmalt, il y a la démarche craft. Cela s'appelle craft. Et nous avons huit marques craft différentes dans le monde. Ainsi, dans chaque région, où se trouvent des brasseurs artisanaux ou des indépendants, petites brasseries, qui souhaitent se diversifier et fabriquer des bières spéciales, nous avons une unité commerciale distincte. Et pour la Belgique et les Pays-Bas, cela s'appelle Belgomalt. En France, par exemple, nous avons Les Maltiers. Au Royaume-Uni, nous avons Postmalt. En Irlande, nous avons le Minchmalt. Et comme ça, nous en avons huit au total.

Et dans la démarche craft, nous voulons servir les plus petits brasseurs indépendants du mieux possible. Cela signifie donc servir du Malte dans différents emballages, comme 55 kilos, mais aussi différents types de Malte, surtout des couleurs différentes, des goûts différents. Par exemple, chez Belgomalt, nous avons un projet de malte infusé, malte infusé au cours du processus avec des épices. Tout ça pour donner le plus de possibilités possible aux micro-brasseries et brasseries moyennes de diversifier le goût de leurs produits.

Je suis donc responsable pour tout Belgomalt. Je gère donc la business unit, qui existe maintenant depuis cinq ans. Et l'un des principaux projets de Belgomalt, est Pure Local. Et avec Pure Local, depuis cinq ans, nous avons essayé de faire revivre la culture régénérative pour les sols belges. Je pense que vous avez déjà vu un peu ce qu'est le projet. C'est très, très important pour Belgomalt, ce projet.

Et ce projet serait-il la principale différence entre Malte et Belgomalt par rapport aux autres malteries en Belgique ?

Oui, c'est quelque chose qui nous donne notre identité. Certaines autres malteries ont des projets locaux, mais pour nous, c'est une agriculture locale et régénératrice, ce qui est assez d'actualité en ce moment. Nos agriculteurs changent leurs pratiques de l'agriculture conventionnelle à l'agriculture régénératrice, pour que le sol soit protégé, mais aussi pour que le plus de CO2 possible soit extrait de l'air et mis dans le sol. Cette forme d'agriculture serait donc une excellente solution pour le global warming.

Et tout le monde peut-il acheter ce malte ? Je veux dire, tout le monde peut-il devenir client de Belgomalt ? Ou y a-t-il des critères spécifiques ?

Non, non, nous voulons servir tout le monde. En revanche, nous avons naturellement nos limites logistiques, donc de très très petites quantités. C'est assez difficile, mais c'est

pourquoi nous avons différents partenaires, comme Brouwland. C'est un distributeur qui travaille pour nous et ça achète un gros sac de Malte, 55 kilos, et ils font le reconditionnement des sacs de 1 et 5 kilos.

Ainsi, même le plus petit brasseur amateur qui brasse à la maison, via Brouwland, vous pouvez acheter notre Malte à partir de 1 kilo. Et honnêtement, moins de 1 kilo, c'est déjà très, très petit. Il peut desservir les plus petites installations. Et on peut aller jusqu'aux plus grands. Ainsi, si par exemple Ab Inbev s'intéresse au pur malte local, nous pouvons également les servir.

Ab Inbev est un bon client de Boormalt, donc les liens sont là. Donc du plus grand au plus petit, il n'y a aucun problème.

Et quels sont les différents types de Malte proposés ? Je suppose que vous avez encore une assez grande variété.

En pur local, il existe jusqu'à présent une sorte de Malte, c'est Malte pitsen. Mais que vous le sachiez ou non, Le Malte pitsen est utilisé dans plus de 90% des bières, plus de 80% du malte utilisé pour fabriquer ces bières est du Malte pitsen. C'est le Malte de base. Donc dans chaque bière que tu bois, la majorité du malte qui sera utilisé pour ce faire est du Malte pitsen. Bien entendu, nous souhaitons toujours élargir notre camp purement local. avec par exemple le blé maltais, qui reviendra probablement cette année encore, mais Malte pellil, par exemple, qui est du Malte plus coloré pour faire des bières plus foncées, Munich Malte et tout ça, tout ça viendra.

Mais en attendant, c'est du Malte pitsen en pur local. Dans le Belgian Malte normal, nous avons déjà d'autres Malte également. Cela signifie donc que, comme dans la majorité des Malters belges, c'est l'orge qui arrive dans la majorité de la France, qui est maltée en Belgique. Et dans ce cas, nous avons Malte pitsen, Vienne, Munich, Malte de blé par exemple.

D'accord, et en fait, tout le processus de Maltage, est-ce fait par vous-même ou via des partenaires ?

Non, nous sommes une malterie, nous transformons donc l'orge en Malte. Nous faisons donc les trois étapes du Maltage. C'est la trempe, c'est la germination, c'est le touraillage.

Et l'ensemble du processus dure environ une semaine, donc sept jours. Ainsi, l'orge principale entre dans la malterie, nous faisons le processus, et au bout d'une semaine, il sort du Malte.

Et nous avons trois malteries en Belgique. La plus grande se trouve à Anvers, où se trouve le siège social. Nous en avons une à Heeren, près de Louvain, et un en Wallonie, à Gembloux.

D'accord. Et avez-vous une idée des prix approximatifs, par exemple, si on parle d'un sac de 25 kilos de Malte ?

Ouais, je vais te donner un lien vers Brouwmalt, où vous pouvez voir les prix. Parce qu'à la maison, on ne peut pas acheter un sac, ce n'est pas possible. A partir de 5 tonnes, vous pouvez l'acheter en direct. Vous allez donc voir différents sacs. Le sac vert au pur local, c'est du pur malte local. Les autres sont du Malte normal, en fait. Je mettrai le lien dans le chat.

Merci.

Alors, pour avoir un pur sac local, en ce moment, à Brouwland, si vous achetez un sac, cela coûte 32 euros.

D'accord.

Un sac de 25 kilos. Et puis, si vous en achetez plus, ils ont des réductions à partir de 6 sacs par exemple, le prix est de 28,79 euros. Et bien sûr, lorsque vous achetez en direct chez nous, le prix serait inférieur. Mais ici, nous parlons de volumes.

Oui bien sûr, beaucoup plus gros.

C'est ça. 5 tonnes c'est le minimum, en fait, pour que nous puissions vous fournir en direct.

J'ai une question. C'est un peu plus technique. Je ne sais pas si vous pouvez m'aider avec ça. Avez-vous une idée de la quantité de malte dont vous avez besoin produire, par exemple, un hectolitre de bière ?

Environ 20 à 25 kilos pour les bières belges. Disons des bières belges qui sont assez forts en alcool. Donc entre 6 et 8% d'alcool. Pour 8% d'alcool, il vous faudrait 25 kilos. Si tu fais une pils, cela peut faire 18 ou 19 kilos. Donc, plus vous utilisez de Malte dans votre mout, plus il y a de sucre dans votre mout, plus tu auras de nourriture, de levure pour fabriquer de l'alcool et du CO2.

Vous avez mentionné votre Malte local.

Oui.

Les autres types de Malte qui ne sont pas particulièrement locaux. À quel type de bière peuvent-ils s'adapter ?

Autres types de Malte, comme par exemple Pelé, Munich, vous dites? Malte Blé ?

Oui c'est ça.

La différence est principalement à la couleur du Malte. Pilsens a la couleur la plus basse. On met la couleur dans Ebc, c'est une norme. Le Malte Pilsen est compris entre 2 et 4,5 Ebc.

Et puis il y a le Malte Pelé, qui est de 5 à 9 Ebc. Alors, si vous brassez 100% avec le Malte Pelé, ta bière sera plus foncée et la bière aura une couleur Ebc de 9, par exemple. Et puis

il y a Vienne, qui est encore plus sombre, avec 10 à 12 Ebc. Munich compte 25 Ebc. Et les bières fabriquées à Munich, ce sont les bières ambrées par exemple, ou les brunes. Comme, disons, Palm ou Koenig, ils utilisent beaucoup de malte de Munich. Mais toujours en combinaison avec le Malte Pilsen. Les bières plus foncées ne sont jamais fabriquées à 100 % avec du Malte plus coloré. Il y a toujours la majorité à Malte Pilsen, ajouté avec du malte plus coloré pour obtenir une couleur plus foncée dans la bière.

J'avais une dernière question. J'ai entendu des chiffres sur le nombre de brasseries qui utilisent du malte local, jusqu'à 2%. Je ne sais pas si vous avez aussi des numéros qui va au-delà de ça, ou si vous avez d'autres chiffres.

Je ne comprends pas. C'est-à-dire, tu parles des chiffres de Malte local en Belgique qui viennent des terres belges ? C'est ce que tu veux dire ?

Le nombre de Malte local qui est récolté en Belgique et qui est aussi malté en Belgique.

Nous n'avons pas les derniers chiffres, mais le malte local grandit chaque année. Cette année, nous avons récolté 2 000 tonnes de Malte. L'objectif pour l'année prochaine soit 4 000 tonnes de Malte, donc c'est un double. Et pour 2028, nous voulons aller jusqu'à 20 000 tonnes de Malte. Disons 19 000 tonnes de Malte.

Il a beaucoup grandi, mais 20 000 tonnes de Malte sera toujours inférieur à la moitié de ce dont les brasseurs belges ont besoin. La Belgique est également petite. Les sols agricoles sont limités, mais nous pensons que nous pourrions facilement atteindre 20 000 tonnes et peut-être même plus à l'avenir.

D'accord, super. Je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si toi, Eléonore tu avais une autre question.

Oui, j'en aurai peut-être une dernière. Étant donné que vous êtes un acteur assez direct et présent sur le marché belge, j'aimerais savoir quels sont les plus grands risques avec lequel vous avez affaire en ce moment et pouvant avoir une conséquence sur les brasseurs belges ?

En termes de Malte, tu veux dire ?

Oui, c'est ça.

C'est le climat. Nous ressentons vraiment le changement climatique. Par exemple, nous avons Malte à Madrid, en Espagne, qui est fourni par l'orge espagnole, mais la récolte passée, par exemple, il n'y a presque pas eu de récolte parce qu'il y avait tellement de sécheresse et pas de pluie que même une plante assez forte et rigide comme l'orge ne pouvait pas survivre. Donc ça veut dire que très rapidement, du sud au nord, la sécheresse nous frappe. Le climat change. Par exemple, d'énormes tempêtes en été causent également d'énormes problèmes. Dans le passé, nous avions, par exemple, 10 ans de récolte. Au cours de ces 10 années, nous avons eu une année difficile. Maintenant, nous voyons cela tous les deux ans, il y a une année difficile à cause des conditions météorologiques extrêmes.

Donc c'est quelque chose nous devons vivre avec, comme malteurs, comme brasseurs. Nous devons nous adapter parce que nous travaillons toujours avec des produits naturels et les agriculteurs peuvent faire de leur mieux, mais si au mauvais moment, la météo ne joue pas avec eux, tout est foutu. Donc ça va devenir un problème et les brasseurs sont de plus en plus nombreux à comprendre ça.

Le bon côté du projet Pure Local, c'est que la bonne région pour faire pousser de l'orge change davantage pour le nord.

Donc si dans le passé, la Belgique n'était pas idéale pour faire pousser de l'orge, cela deviendra de plus en plus idéal. Donc c'est bien. Le grand danger, ce sont les pluies et les inondations. Ça ne sèche pas tellement. Mais parce que nous travaillons avec des pratiques d'agriculture régénératrice, les sols de nos agriculteurs Pure Local sont bien mieux protégés pour l'érosion hydrique, par exemple. La filtration de l'eau est bien meilleure et la protection des plants d'orge, c'est bien mieux grâce aux bonnes pratiques, ils le font dans le respect de la nature.

Alors on essaie de se protéger contre ces extrêmes parce que ces extrêmes viendront sans aucun doute, ils sont déjà là, ils seront encore plus forts. Les agriculteurs doivent donc se protéger et ils le font très bien en pratiquant des pratiques agricoles régénératrices.

D'accord, merci beaucoup, c'était très clair.

Un autre danger est la consommation d'alcool. Elle est de plus en plus marginalisée. Dans dix ans, est-ce que les gens boiront encore autant d'alcool qu'ils en boivent maintenant ? Nous constatons déjà une baisse. L'année dernière n'était pas idéale pour les brasseurs du monde entier. Les brasseurs doivent donc s'adapter. Tu peux déjà voir ça, tous les brasseurs font des bières plus légères avec de l'alcool. Il n'y a presque pas de brasserie en Belgique maintenant, qui ne pense pas, qui n'a pas fait de bière sans alcool. Alors ils essaient de s'adapter. Mais pour obtenir leur volume, consommation de bière alcoolisée doit être remplacé par de la bière sans alcool. Est-ce que ça va se faire ou pas ? C'est une question.

Mais peut-être y a-t-il aussi une chance pour que les gens boivent plus de bière sans alcool et par exemple moins de Coca-Cola. Et si le consommateur disait normalement au café ou à la maison, je bois deux bouteilles de Coca-Cola. Ce n'est qu'un exemple, Coca-Cola. Mais maintenant la bière sans alcool a plus de sens. Ça a bon goût et c'est mieux pour le sang. Parce que ce sont des sucres naturels. La bière est un produit naturel. Il contient beaucoup plus de vitamines et tout ça. C'est moins de travail. Peut-être que les brasseurs pourront prendre des parts de marché de boissons gazeuses. Mais ce sont des questions. Ils doivent se diversifier et démarrer une brasserie à cette époque, si c'est ce que tu veux faire, ce n'est pas facile.

Il y a beaucoup de brasseries qui ont de gros problèmes. Et pour qui probablement, il faudra arrêter dans quelques mois.

D'accord. Très bien. Merci pour toutes vos réponses.

Aucun problème.

17.7. Augustin Limauge – Microbrewery “Lutgarde” –

[Phone call, Friday 15th March 2024]

Parfait. Alors du coup, l'idée c'est. Tu peux déjà commencer par te présenter rapidement et un petit peu, expliquer d'où tu viens et surtout où tu es maintenant.

Alors moi j'ai fait l'EPHEC aussi, puis j'ai fait un master à Oxford. J'ai toujours fait dans les options entrepreneuriat ou dans. Donc j'ai toujours voulu avoir ma propre entreprise et lancer un projet. Aujourd'hui, j'ai 32 ans, ça fait sept ans qu'on a lancé les bières. Et. Et voilà, On est une équipe de douze personnes aujourd'hui qui travaillent pour lui et donc ça commence à bien, à bien se développer. Et dans les douze personnes, il y a un stagiaire, il y a des alternants, des alternants, ce sont des stagiaires qui sont en encore à l'université deux jours par semaine en cours et trois jours par semaine sur le terrain en fait.

Ok, d'accord.

Donc voilà, je ne sais pas si tu as lu.

Oui t'inquiète pas, je vais un peu t'aider. Du coup en fait voilà, je pense qu'on connaît tous Lutgarde maintenant. Maintenant tu dis que ça fait douze ans, c'est ça que.

Tu veux dire ? Ça fait sept ans.

Sept ans, pardon, sept ans, sept ans que vous avez lancé Lutgarde et aujourd'hui ça agrandit de plus en plus. Est-ce que tu peux peut-être un petit peu m'expliquer quel genre de bière vous commercialisez ? Même si je le sais, c'est l'idée de de la voir ici en interview. Et puis surtout, quel type de bière vous vendez le plus aujourd'hui chez Lutgarde ?

Alors on a. Aujourd'hui, On a d'abord commencé par commercialiser une bière blonde assez houblonnée. Et après on a sorti une bière blanche, puis une bière IPA. Nos bières sont toujours assez originales, ou bien par les houblons qu'elles ont. Par exemple, la blanche c'est du cactus et du physalis. Et elles sont assez atypiques, mais toujours pas trop hautes en alcool. On veut que ce soient des bières faciles à boire et agréables et pas trop spécifiques non plus. C'est à dire que c'est quelque chose où il n'y a pas trop de de complexité. C'est un produit cool et sans vouloir être trop compliqué quoi.

Ok, et alors tu parles un petit peu du fait que vous avez commencé votre activité il y a sept ans. Vous avez commencé avec une bière blonde, mais en fait, ça t'est venu comment l'idée c'est simplement parce que voilà, tu as l'esprit entrepreneurial que tu aimais bien la bière ou il y a une autre histoire derrière qui t'a qui t'a fait lancer en fait dans ce projet-là ?

On habite en fait dans une ancienne abbaye qui a été détruite pendant la Révolution française. Depuis qu'on est tout petit et notre famille habite ici depuis quatre générations et donc on est très attachés à l'endroit où on a grandi et on a. Il y avait une ancienne brasserie ici. On s'est dit que on allait lancer relancer la bière d'abbaye en sortant de l'unif et parce qu'on était content de rester impliqué dans l'endroit. On est très attachés à des bières et qu'on trouve ça chouette de faire vivre notre village brasserie et d'être impliqué dans la vie du village aussi et dans la région.

C'est génial ça ! Tu parles un petit peu du fait que ça te plaît, ce côté où tu restes chez toi et tu t'impliques dans le local. Est-ce que c'est quelque chose qui est important pour lui de s'approvisionner aussi avec des matières premières, locales ou pas ?

Oui, c'est super important pour nous en fait. Donc pour le moment, on n'a pas notre propre brasserie. On brasse dans une autre brasserie que les volumes de production en Belgique. En fait, les capacités de production sont beaucoup plus importantes que la que la production actuelle. Donc de ce fait, les prix et les marges sont liés à ça aussi. Et donc le fait de construire une brasserie, pour le moment, ça a un coût très important. Et donc ce ne serait pas intelligent pour nous de construire une brasserie. Aujourd'hui, on est en

train de faire les plans et de faire des demandes d'offre et tout ça, mais c'est encore un peu trop tôt. Il faudra des volumes plus importants pour que ce soit rentable et. Mais c'est pour nous. Ce qui nous parle le plus, c'est effectivement de pouvoir s'approvisionner avec du houblon local et de l'orge locale le plus proche possible de la brasserie et d'avoir un impact sur le. Sur l'agriculture derrière qui produit nos produits. Donc ça, pour nous, c'est ce qui aurait le plus de sens à terme.

Et du coup, je comprends un petit peu que vous produisez du coup en externe. Et j'allais demander justement quelles ont été les étapes, est ce que vous êtes directement tournés vers un brasseur et. Et c'est depuis toujours celui-là ou c'est un petit peu des choses qui ont changé chez lui ?

Non, ce sont des choses qui ont évolué avec le temps et avec l'augmentation de nos volumes. Nos exigences et de ce que pouvait nous apporter les brasseries qui vont travailler. On a changé de brasserie. Et voilà.

Et est-ce que tu peux me dire le nom de cette brasserie où vous brassiez ?

Ok. Et est-ce que par hasard tu sais d'où vient ton houblon ? Tu as une certitude ? Houblon et malt, tu as une certitude que cela vient de Belgique ou pas ?

Le malt je ne connais pas le pourcentage exactement, mais tu peux les retrouver assez facilement sur internet. Je pense que c'est sorti dans un article dans l'écho assez récemment. Hum. Le malt en fait il est produit par des arguments, des grosses, des grosses malteries en Belgique. Tu comprends un peu le process de la bière Quand je te parle de malt, tu comprends Ce qu'est du malt ou pas ?

Oui, heureusement, on a une petite interview avec Belgomalt, donc on sait comment ça fonctionne maintenant.

Ah ben voilà, parfait, ça Belgomalt, c'est nickel. Donc ça c'est impeccable. Et il faut bien comprendre ce processus que la qualité de l'orge pour faire le malt, c'est. On appelle ça déjà de l'orge brassicole parce que c'est des. C'est une orge spécifique. Ce n'est pas n'importe quel ordre qu'on peut planter pour faire de l'ordre brassicole, pour faire du malt. Et il doit avoir une certaine qualité à respecter. Je ne sais pas s'ils vous ont expliqué ça aussi ou pas.

Oui, ils nous ont expliqué que oui, la qualité du houblon par du malt, pardon par rapport au je pense à la couleur à l'origine etc. exerce une énorme influence sur la bière qui sera produite. Donc ça c'est aussi en fonction de la météo en fait. Et donc globalement, le malt il vient, je pense vraiment d'Europe, mais on n'a pas une vision exacte d'où il vient exactement. Et les flux de céréales dans le monde aujourd'hui sont tellement énormes que oui, on peut avoir local, mais parfois tu es mieux d'avoir un des produits qui viennent d'un peu plus loin mais qui ont été cultivés de façon plus intelligente et dans un climat plus approprié que de vouloir à tout prix t'obstiner à mettre des traitements pour sauver ta récolte, que ce soit fongique ou de pesticides, pour t'obstiner la voie locale. Alors qu'en fais-tu as eu une météo exécrable et qu'il aurait mieux fallu déclasser la récolte plus rapidement et en la mettant moins de produit. Donc parfois on fait mieux de mettre un peu plus de CO2 dans le malt un peu plus loin. Mais moi c'est ma vision des choses que la façon de le cultiver était plus raisonnée autrefois. Il faut faire la balance entre les deux et il y a certains houblons qui n'ont aucune aucun intérêt à être cultivés en Belgique. Du houblon, c'est super léger, ça ne pèse absolument rien, c'est une matière sèche et le pourcentage de houblon dans une bière est quand même très peu. Très bas en CO2. Je ne sais pas exactement ce que sont les pourcentages mais donc. Parfois, c'est un peu une absurdité de vouloir à tout prix prendre du houblon, du houblon belge parce que ça vient d'un côté et que c'est cultivé, proche de chez nous et que donc on peut voir où il est cultivé et par qui il est cultivé et qu'on a. Un contact direct avec toute la chaîne de valeur et de

production. Mais d'un point de vue purement écologique, parfois, il vaut mieux aller chercher un peu plus loin son blond. Parce que si tu ne bouges pas, si tu as déjà pris un sac de houblon en main sous vide, ça ne pèse absolument rien.

C'est intéressant comme vision, parce que c'est vrai que parfois il ne faut pas s'obstiner. Et puis surtout qu'actuellement, la production belge ne suffirait pas à approvisionner toutes les brasseries de toute façon. Mais. Mais c'est hyper intéressant comme point de vue, parce qu'effectivement je pense que. Il y a des raisons pour lesquelles on va chercher ailleurs et d'autres pour lesquelles on reste chez nous. Et c'est vrai que si de toute façon la chaîne de production reste transparente, même si c'est à l'étranger, c'est clair que ça a plus de sens. Alors que de le faire en Belgique.

Il faut, il faut rester raisonnable, il faut, faut garder la notion de pas chercher non plus à l'autre bout du monde. Mais on a la France qui est un énorme producteur de céréales qui est à côté de chez nous et nous en Belgique on en produit quand même déjà beaucoup. Je pense que je ne sais pas exactement quel pourcentage on consomme, mais je pense qu'on consomme déjà tout chez nous, c'est qu'on exporte un peu ce qu'on produit quand même pas mal, mais voilà quoi.

Ok, merci. Alors je te propose qu'on passe un petit peu sur le côté plus business de Lutgarde et je vais te demander un peu comment réussir à promouvoir sa bière parce que c'est un gros challenge en fait pour les brasseries belges, c'est d'arriver à sortir de la masse et de se faire voir. Et donc comment est-ce que vous faites chez Lutgarde par exemple pour promouvoir votre bière et surtout les moyens que vous utilisez ?

Il faut un très bon storytelling. Il faut avoir quelque chose à raconter aux gens et avoir des croire en son projet, avoir des choix de valeurs. Ça c'est important. Mais il faut faire beaucoup d'événements pour faire parler du produit et ça c'est indispensable. Et donc c'est non-stop. Organiser des events et faire des collaborations avec d'autres personnes pour pouvoir promouvoir la bière. Donc voilà.

C'est vrai que vous vous êtes très actif dans les événements ou en tout cas vous essayez d'y participer un maximum.

Oui, tout à fait. On a fait les 24 h, vélo de Louvain la Neuve et des choses comme ça. Parce que ça nous fait une visibilité que les étudiants n'ont rien à faire. Vous êtes exactement notre cible parce qu'une fois que vous sortez de l'unif, vous avez des postes que même quelqu'un qui sort de l'unif gagne relativement bien sa vie et peut se permettre d'acheter une bière de la qualité de la Lutgarde et comprend aussi en fait pourquoi la Lutgarde est plus chère qu'une autre bière et les valeurs qu'il y a derrière. Donc c'est quelque chose qu'on essaie de vous toucher dès vos années d'unif.

D'accord. Et alors ? Tu parlais un peu du fait que vous faisiez du storytelling. Est-ce que tu peux me dire par quel moyen est-ce que vous jouez beaucoup sur les réseaux sociaux où vous êtes passés de manière plus traditionnelle seulement sur la visibilité offline ou beaucoup réseaux sociaux ?

On fait les deux. On joue sur un côté assez marrant parce qu'on joue autour du secret, mais aussi sur les événements et sur les réseaux sociaux, à la bière et des choses comme ça et voilà.

Ok, parfait, Merci beaucoup. Alors, est ce que le fait. Du coup, ça répond un peu à ma question, mais est-ce que du coup, le fait que votre provenance belge, le fait que vous soyez dans l'abbaye familiale, que ce soit un projet familial, est ce que c'est un argument de vente selon toi ?

Oui, tout à fait.

Ok, très bien. Bon alors on va passer à un côté un peu plus marché, mais aujourd'hui, il y a beaucoup d'acteurs sur le marché de la bière belge qui déconseillent au nouveau de s'installer sur ce marché à cause de tous les risques. Est-ce que tu peux peut être un peu nous dire ce que

toi tu en penses? Et si toi tu peux aussi nous dire pour toi quels sont les plus gros risques à venir sur le marché belge de la bière ?

Forte consolidation. Il y a beaucoup d'acteurs qui disparaissent ou qui ne se portent pas bien. C'est assez dur. Pour diverses raisons, il y a beaucoup d'offres qui sont arrivées sur le marché. Il y a eu beaucoup de fluctuations dans les prix des matières premières et comme je te disais, il y a surcapacité de production. Donc, ça, c'est le premier point, et c'est un marché qui est très codifié. Donc les distributeurs ne sont pas des entrepôts qui sont extensibles à souhait, donc ils n'ont pas besoin d'avoir trop de marques non plus parce que sinon pour eux, ils ont un catalogue qui devient beaucoup trop important. Ça, c'est déjà un point pour nous. Ça prend beaucoup de temps de rentrer chez les distributeurs et de se développer. Ça fait sept ans qu'on avance, on est encore très petit. Donc c'est clair que ce n'est pas un marché qui est en croissance gigantesque. La plupart des brasseries ont perdu 8 à 10 % de leur chiffre d'affaires l'année passée. Donc à la décroissance, nous, on est tellement petits que oui, on est en forte croissance. Mais c'est dû à notre taille et au fait qu'on est qu'on est très jeunes sur le marché. Donc. Donc voilà, moi effectivement, je ne conseille à personne de se lancer sur le marché de la bière pour le moment parce que ce n'est pas la bonne période et que ça prend énormément de temps, énormément d'énergie et qu'il y a plein d'autres choses à faire aussi. Nous on s'est lancés là-dedans et on s'amuse beaucoup et on fait le bien. Mais il y a beaucoup de faillites aussi. *Ok. Ben oui, enfin ça rejoint un peu ce que les autres disaient dans leurs interviews, c'est que le marché est très saturé et. Et puis surtout, il y a d'autres risques un peu plus externes. Le fait que les Belges consomment un peu moins d'alcool d'année en année, qu'il y ait tout le réchauffement climatique qui impacte aussi du coup les matières premières. Est-ce que tu rejoindrais ces points là et. Et est-ce que tu aurais, je ne sais pas, des conseils pour un peu pallier ces risques-là ?*

Oui, la consommation diminue, mais je pense aussi que voilà, pour nous on a de la chance, c'est que la consommation des produits qualitatifs et des bières spéciales augmente, donc les gens font plus attention à ce qu'ils consomment. Et voilà. Donc oui, les petites, les pils et tout ça, je pense que le marché de la pils, c'est en forte décroissance. Mais le marché des bières artisanales et des bières un peu atypiques en croissance. Donc voilà, nous on est plutôt sur ce marché là et il faut faire des bières sans alcool, ça on n'en a pas encore. On va en faire une l'année prochaine, mais c'est indispensable parce que c'est clair que ça va aller de plus en plus dans ce sens-là.

Oui, oui, bien sûr. Eh oui, j'aurais peut-être une dernière question parce que Lutgarde, c'est une brasserie belge. Est-ce que vous comptez ou est-ce que vous vendez déjà à l'étranger ? À l'international plutôt ?

On vend en Suisse, Italie et en France aussi.

Et vous comptez vous développer encore ?

En fait, on a pour principe de ne pas envoyer des bières hors Europe, comme on l'a fait parfois quelques fois à l'opportunité, parce qu'on avait des commandes et qu'on nous a demandé. Mais on ne démarché pas les pays hors Europe et on se concentre sur l'Italie, la France pour le moment et la Suisse.

D'accord. Et est-ce que le nom de votre bière n'est pas un obstacle pour l'international ?

Non, pas du tout.

Très bien, merci. Du coup, je ne sais pas si tu as envie de rajouter quelque chose, parce que de mon côté, j'ai posé toutes les questions que j'avais besoin donc je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose. Un petit dernier conseil ou quelque chose comme ça.

Si vous vous êtes fait ça parce que vous avez un intérêt dans le secteur de la bière ou parce que vous avez envie de lancer une brasserie, où vous avez envie de lancer une marque de bière. Ce qui vous attire là-dedans ?

En fait, je pense que on vient de Louvain la Neuve, donc on est tous les deux des amateurs de bière à la base du fait que c'est beaucoup dans la culture louvaniste et. Et puis surtout, oui, moi j'ai personnellement toujours eu une approche assez positive de la bière et c'est quelque chose dans laquelle je me verrais bien travailler. Alors je ne sais pas si on lancera notre microbrasserie, mais en tout cas on est tous les deux contents d'en apprendre beaucoup plus parce que je pense que Léopold, notamment d'office, allait travailler dans le secteur de la bière après. Donc je pense qu'ici l'idée c'était de mettre en place ce projet. Alors, si c'est un business plan, donc ça reste sur papier, si un jour ça se lance parce qu'on est persuadé que ce n'est pas le moment et que je pense que la conclusion de notre mémoire, ce sera de dire voilà, on est humble, on peut reconnaître aussi que ce n'est pas le moment de se lancer, en revanche on aura un business plan et le jour où on voudra se lancer, tout sera là quoi.

C'est bien chouette !

Merci beaucoup en tout cas pour tout le temps que tu m'as accordé.

Et si vous avez des petites questions pour crédibiliser votre business plan, avoir des idées. N'hésitez pas à demander et nous on sera ravi de lire votre travail si vous pouvez nous l'envoyer. C'est top !

17.8. Laurent Léonard – Microbrewery « La THarée »

[Teams call, Monday 26th March 2024]

Parfait, si à tout moment il y a un problème, n'hésitez pas à me le dire.

Oui, oui.

Parfait. Est-ce que ça vous dérange si j'enregistre l'appel pour des raisons simples de retranscription ?

Pas du tout.

Parfait. Ce sera assez rapide, rassurez-vous, je ne vais pas vous prendre toute l'après-midi. Mais du coup voilà, juste pour rappel, moi je m'appelle Eleonore Gillain, je suis actuellement en dernière année de master pour les sciences de gestion, et je fais avec l'aide d'un ami à moi, Léopold, on crée tous les deux un business plan pour une microbrasserie. A savoir que tout ça reste donc fictif, mais le but c'est d'en apprendre le plus possible sur le marché de la bière en Belgique, et c'est pour ça que je vous appelle aujourd'hui.

D'accord.

Du coup, ce que je vous propose, c'est peut-être de vous présenter en quelques mots et d'expliquer un peu qui est la THarée, surtout.

Oui. Mon nom c'est Laurent Léonard, donc je suis biologiste de formation et enseignant de profession, et on a créé avec un ami florentin la société l'Atare, qui est une SCS, donc c'est une société commodité simple, qui devrait normalement passer en SPRL prochainement, enfin SARL je crois que c'est ça.

Oui, c'est ça.

Voilà, et on a créé cette société en 2016, voilà, par amour pour la bière, par amour pour la région, et donc l'Atare a maintenant sept années de fonctionnement, avec différentes étapes de fonctionnement, vu qu'on a quand même beaucoup modifié entre-temps notre philosophie.

Oui, oui. Ok. Et peut-être que vous pouvez un petit peu me dire quel genre de bière vous commercialisez et surtout celle que vous vendez le plus en fait à la THarée.

Oui. Donc on a commencé par une bière triple, qui était un peu notre envie, sans savoir exactement si on allait en refaire une deuxième, enfin si on allait brasser une fois, deux fois ou trois fois. Et donc le premier brassin de triple a été vendu en un mois et demi, et donc on a décidé de refaire un deuxième brassin, puis un troisième, et puis c'est parti, l'aventure a commencé comme ça, sans savoir vraiment si on allait développer quelque chose.

D'accord.

Donc la triple reste la bière la plus vendue, elle a été déclinée en plusieurs volumes, plusieurs conditionnements, donc on a commencé avec des prêts de 75 cl, puis on a fait la 33 cl, puis on a entre autres fait des magnums de un litre et demi, et maintenant elle était au fût depuis un peu plus d'un an, en fût de 20 litres, et la triple a été accompagnée de sa petite sœur, la légère, qui est arrivée en 2019, juste avant le Covid, et donc le lancement a été un peu perturbé, vu que c'était une bière qui était lancée pour l'Horeca et les événements sportifs, et bon ben voilà, avec le Covid on a été un peu freinés. Dans la suite, je crois que c'est un an plus tard, vers 2020 ou 2021, on a fait l'ambré, l'aépier et la fraise.

D'accord.

Donc ça c'est les cinq tarés qui sont faits de manière en grande capacité.

D'accord. Je vois que j'ai eu de la chance de les goûter l'année passée, donc je dois bien avouer que nous on les a adorés, donc franchement, c'est vraiment chouette quoi.

Maintenant il faudra revenir parce qu'il y a quatre nouvelles bières qui sont faites au temps de l'Horeca sportif.

Ah oui d'accord, quatre nouvelles, d'accord, waouh.

Vous aviez vu la microbrasserie quand vous êtes venus ?

C'est ça oui, on était venus, on avait fait une balade dans votre région et puis on était revenus pour une dégustation et je pense qu'on les a du coup à peu près toutes goûtées, en tout cas celles de l'année passée.

Oui, la dégustation c'était pour les cinq bières qui sont faites en collaboration avec Lupulus. Donc ça ce sont les bières à grande capacité et depuis un an et demi, deux ans, on fait nos propres petites bières en petite capacité par 300 litres. Et là on a quatre bières maintenant qui sont également possibles de déguster sur place.

Ah d'accord. Bah oui, il va falloir que je revienne alors, j'ai plus le choix. Bon, alors du coup ma prochaine question ce serait, quel est selon vous l'aspect qui va vraiment différencier la Tharée par rapport à ses concurrents parce que le marché est quand même fort saturé et pourtant vous arrivez à vivre dessus, donc c'est un petit peu savoir ce que vous vous en pensez par rapport à vos concurrents.

Donc d'abord on ne vit pas dessus malheureusement vu qu'on a une profession, une activité professionnelle à côté, tous les deux. Avec tous les événements, on a dû aussi arrêter la collaboration avec un commercial et un logisticien qui étaient nos deux seuls employés. Et donc en 2023, donc il y a un an, c'était en mars, on a décidé d'arrêter tout engagement parce que c'était trop compliqué, trop complexe et donc on est parti avec une nouvelle philosophie où on est en train de développer une offre touristique plutôt. Donc il y a toujours la bière, il y a toujours la bière, mais on développe énormément les activités touristiques, donc de rando, de trail, de visite et dégustation, etc. Donc là maintenant c'est vraiment notre cheval de bataille et c'est un peu ce qui nous sauve depuis un an puisqu'on a redressé vraiment la barre grâce à ces activités quoi.

Donc si on peut maintenant dire ce qui nous différencie, je pense qu'il y a quand même l'aspect bio et nature qui est derrière, donc on a quand même réussi à faire une bière avec des ingrédients qui viennent de la forêt, ça c'est ce qui nous diffère un peu au niveau de conception de bière, bière bio, donc trop bio, mais ce qui vraiment je pense nous démarque maintenant par rapport aux autres concurrents ici dans le coin, c'est tout ce qu'on offre en termes d'expérience à vivre, c'est l'expérience tarée, donc l'accueil de groupes pour différentes expériences au niveau de notre région et là on a vraiment développé une gamme de produits touristiques, donc nos week-ends maintenant c'est taré, taré, taré quoi.

Oui, oui, j' imagine avec les beaux jours qui arrivent en ce moment surtout.

Ah ben non, on a un peu peur parce que quand on voit l'hiver qu'on vient de passer qui était dégueulasse, on avait des montes quasi tout le temps et donc on a un peu peur de ce qui va se passer dans les prochaines semaines.

Oui, j' imagine.

Mais c'est ce qui va sauver la brasserie je pense cette année en tout cas.

Et du coup, vous me parliez du fait que vous produisez la bière vous-même, etc. et que vous aviez commencé ça entre amis, mais est-ce que vous avez directement commencé à produire vous-même en fait par la passion un petit peu derrière ce métier-là ou vous avez commencé à faire ça ailleurs et puis vous avez implanté la brasserie de la tarée ?

Oui, en fait oui, il y a deux phases, la première phase c'est qu'on était ni l'un ni l'autre brasseur, on aimait la bière, on aimait le sport, on aimait la nature et notre concept c'était d'avoir créé une recette qu'on est allé présenter à Pierre Gobron, le créateur de la Lupulus et lui qui est un fan aussi de produits bio, de nature, il nous a suivis dans le projet donc on collabore depuis 2016 avec lui, avec la brasserie Lupulus depuis 2016 pour tout ce qui est bière, comme je disais à grande capacité, donc c'est des bières qui sont maintenant tellement commerciales, enfin commercialisées plutôt, que nous avec nos petites microbrasseries on ne saurait pas suivre, on n'a pas envie de se mettre à produire

ces cinq bières-là, après depuis deux ans là on a vraiment développé la microbrasserie, donc vraiment la microbrasserie telle qu'on la prône et telle qu'on la défend actuellement et on est en train de mettre en place d'ailleurs un nouveau projet avec six autres microbrasseurs de la région.

Ah d'accord, donc vous ne vous laissez pas démunis quoi.

Voilà, c'est le fameux projet dont j'ai parlé par mail ou par sms, dimanche, on inaugure ça dimanche quoi. Donc voilà, on essaie de fédérer un maximum les microbrasseries parce que ce n'est pas facile de boire des chouffes, des Lupulus, des chouffes, des Duvel et autres, et donc voilà, les petites microbrasseries et là c'est vraiment le microbrassage, donc toutes des installations de moins de 1000 litres avec des gens qui en ont besoin, qui en ont pas encore et qui défendent le produit de terroir avec le savoir-faire Brassicol-Lardonnay, qui est le produit de la région.

Oui, vous parliez justement de votre région qui vous unit aussi quelque part avec les autres microbrasseries. Est-ce que vous, vous savez un petit peu l'origine de vos matières premières en termes de microbrasserie ?

Oui, c'est une microbrasserie, c'est une microbrasserie, c'est une microbrasserie Pour les brassins que nous on fait, pour notre microbrasserie, c'était vraiment à cœur, donc nous on avait deux critères quand on a lancé la bière, il fallait qu'elle soit bio et qu'elle soit avec un ingrédient de la nature, donc bio, on a profité du réseau Lupulus qui a une catégorie de bière bio aussi. Et l'ingrédient de la nature, c'est le sapin Douglas qu'on va cueillir chaque année, donc voilà, ça c'est ce qui nous spécifie. Et quand on a créé nos bières nous-mêmes, on a voulu continuer la même voie, mais en étant sûr aussi que nos ingrédients étaient locaux. Donc ça veut dire que les grains locaux, c'est difficile de dire, mais les ingrédients locaux, ça veut dire que les grains locaux, c'est difficile de dire si c'est d'Ardenne, de Famène ou du Condreau, parce que ce sont des grandes malteries qui rassemblent tous les grains de toute la Belgique, mais c'est du grain belge, ça on est sûr, du grain belge bio. Et alors les houblons, là on a fait vraiment de la recherche et on a adapté nos recettes pour qu'on puisse faire toutes nos recettes avec du houblon de Liège. Donc c'est un producteur liégeois qui nous fournit un houblon. Et donc voilà, on a des produits locaux et bio.

D'accord. Et est-ce que vous fonctionnez un petit peu par saison ou pas ? Parce que je sais que vous avez différents types de bières, mais je ne sais pas si vous les ouvrez occasionnellement en saison ou pas.

Non, disons qu'on a des bières qui passent à peu près dans toutes les saisons. À part peut-être la petite dernière qui vient d'arriver la semaine dernière, justement, qui est plus une bière d'été, mais qui passera quand même très bien dans les événements sportifs et les fêtes de village. Voilà, mais on n'a pas vraiment une bière, on n'a pas de bière de Noël, par exemple. À part la fraise qui est peut-être un peu plus estivale, mais voilà. À part la fraise qui est peut-être un peu plus estivale, mais voilà.

Oui, j'imagine.

On aime bien toutes nos bières à tout moment.

C'est vrai, je suis bien d'accord avec cet argument. Alors, est-ce que vous pouvez peut-être me dire du niveau un peu plus pratique, quel est pour vous le plus gros investissement en fait en lançant le côté vraiment microbrasserie de la THarée ?

Ah, le plus gros investissement, c'est le temps et l'énergie. Voilà, je pense qu'on ne se rémunère pas, donc c'est un investissement plutôt personnel. Je pense que ça, ça n'a pas beaucoup de prix. En revanche, si c'est vraiment un investissement financier, la microbrasserie en elle-même, c'est le matériel, donc c'est quand même du matériel qui coûte assez cher et on y va petit à petit parce qu'on n'a pas beaucoup de liquidités, on n'a pas des marges énormes et donc on y va vraiment petit à petit. Donc, on a commencé avec

des 50 litres, on est passé à 300 litres et on espère pouvoir passer à 500 litres d'ici un an, mais ce n'est pas sûr. Après, les ingrédients ne coûtent pas super cher, mais il faut les acheter souvent. Et en 2-3 ans, il y a eu quand même une augmentation de prix de 30 à 40 % sur les ingrédients. C'est un cumul de choses qui fait que brasser sa propre bière, ça coûte cher et donc les prix sur la bouteille, le prix chez le consommateur n'est quand même pas bon marché. On n'est pas très compétitif par rapport à des gros paquebots. Mais c'est la qualité autour que les gens payent.

Oui, parce que finalement, vous avez d'autres arguments de vente. Arrêtez-moi si je me trompe, mais tout ce côté bio, local, des saveurs un peu de nature, je suppose que ce sont aussi des arguments de vente qui permettent un peu de...

Tout à fait, c'est tous nos arguments de vente. Les gens peuvent venir participer aussi au brassin, ils peuvent voir comment ça se passe, ils peuvent goûter tout ce qu'on propose. Quand ils viennent faire la visite et qu'il y a un brassin en fermentation, on montre les cuves. Ils peuvent participer au processus et aux différentes étapes.

Après, oui, ce sont des arguments commerciaux, mais je pense que les gens qui viennent chez nous, comme tu l'as dit tantôt, c'est une expérience. Ce n'est pas aller visiter la chouffe où on voit des grandes casseroles, où on met 250 derrière un guide et un parapluie.

Non, non, c'est sûr, oui.

Une visite chez nous, elle dure deux heures et demie, trois heures.

Oui, c'est ça, c'est tout à fait différent comme concept. Et d'ailleurs, comment est-ce que vous arrivez un petit peu à promouvoir votre bière ? Vous utilisez des moyens style Internet ou les réseaux sociaux, ou vous avez joué sur un autre tableau ?

Ça, ce sont plutôt les arguments de Florentin. Je ne suis pas très dans le commercial, moi. Bon, les réseaux sociaux fonctionnent toujours, mais c'est surtout pour tout ce qui est événementiel. Mais sinon, on a eu la chance pendant deux ans d'avoir un élève, un étudiant en HEC qui était en alternance chez nous, qui a développé un bon réseau avec des grossistes, fournisseurs, brasseries, drive, tout ça. Et je pense qu'on a maintenu, depuis qu'on n'a plus de commercial, on a quand même maintenu un super rapport avec eux, très convivial. Et on les appelle souvent, ils nous appellent, ça se fait de manière très, très conviviale. Et je pense qu'ils nous font confiance. Et quand ils doivent proposer une bière quelque part, ils le font volontiers. Donc, je pense qu'il y a quand même la convivialité là-dedans, ça se fait un peu humain, qui n'est pas toujours le même dans les grosses entreprises.

Non, non, c'est sûr.

Donc, les réseaux sociaux, évidemment. Mais alors, c'est plutôt pour tout ce qui est nouveauté qui sort et événements. Et alors, tout ce qui est aussi petits événements régionaux, des marchés, des foires aux bières, des foires à bière, des marches houblonnées. Enfin, voilà, tous ces petits événements où on va souvent sur place et on est présent. Et c'est le brasseur qui est présent. Ce n'est pas une personne XY qui représente la chouffe, par exemple. Je pense que le client aime bien aussi parler avec le producteur et pas avec un représentant du producteur.

Oui, oui, bien sûr. Et alors, sinon, au niveau plus de quand vous avez et encore actuellement, quels sont pour vous les plus gros risques qu'il y a actuellement sur le marché belge de la bière ?

Plus gros risque à quel niveau ?

C'est un peu l'idée qu'on arrive un peu dans des périodes où il y a la crise énergétique, la crise des matières premières, etc. On est un peu dans une période compliquée, je pense, niveau pouvoir d'achat. Et donc, c'est voir un petit peu avec vous. Est-ce que vous, vous pensez qu'il y a des risques qui sont plus présents que d'autres ? Et comment vous faites, vous, pour vivre avec ces risques sur le marché ?

Comment est-ce qu'on arrive à vivre ? On ne vit pas, vu qu'on ne se paye pas, on ne se démunère pas. Donc, voilà, on diminue un maximum les investissements. On essaye aussi de ne pas être trop gourmand en termes de stockage. Donc, on essaye de ne pas être un flux tendu, mais le plus... Je veux dire que quand on a fini un brassin, il faut que le suivant arrive. On commence à accumuler 2-3 brassins et manquer de place, etc. Donc, on avait un peu ce problème-là au début. On a rectifié ça. Donc, on essaie d'être plus en flux tendu. Qu'est-ce qu'on a ? Les grands risques, ce serait que la crise énergétique et le pouvoir d'achat continuent... Enfin, la crise continue à nous ennuyer et que le pouvoir d'achat continue à diminuer. Ce serait mortel d'ici, à mon avis, un an ou deux, si on continue à... Mais on ose espérer qu'on a passé le plus dur. L'avenir nous le dira, mais ça a été un gros challenge pour beaucoup de microbrasseries. Il y en a beaucoup qui revendent, qui ont fermé ou qui ont été rachetées parce qu'ils ne s'en sont pas sortis de ces 2-3 années dernières. Je veux dire que le plus gros risque, c'est que ça continue à mal aller pendant quelques années.

C'est ça, oui.

Là, je pense que ça sonnera le glas de beaucoup de microbrasseries.

Oui, malheureusement, je pense aussi. J'ai terminé ici, a priori, sauf si vous avez encore quelque chose d'important ou qui vous semble important à me communiquer. Sinon, j'aurais juste une dernière question, quel conseil donneriez-vous à des jeunes comme nous qui penseraient un jour lancer leur microbrasserie ?

Je pense que le premier conseil, c'est de faire ça avec passion, déjà. Pas se lancer parce que c'est une mode, de le faire parce qu'on a envie de le faire et qu'on a envie d'expérimenter quelque chose. Deuxième, peut-être de ne pas être trop gourmand au début. En tout cas, de mesurer un maximum ses investissements et ses plans financiers, etc. Parce que c'est un gouffre. L'énergie coûte cher, les ingrédients coûtent cher, la main-d'œuvre coûte cher. Je pense qu'une microbrasserie peut survivre si on est sérieux et si on a envie de transmettre. Je pense que c'est ce qu'on essaye de faire. En tout cas, c'est de transmettre un maximum via toutes nos activités. Et le public nous le rend parce qu'on voit que le nombre de visiteurs, chaque année depuis un an, ne fait qu'augmenter. Honnêtement, je pense que le côté expérience derrière le produit que vous proposez, je pense que c'est totalement ce qui convient à l'heure actuelle à tous les visiteurs. Je pense que les gens ont appris à revivre un peu avec les pieds sur terre. Même si le pouvoir d'achat n'est pas au top, vu que l'année passée les ventes ont fait moins 20% pour les bières artisanales et plus 20% pour les bières industrielles. Donc ça veut dire que les gens veulent toujours boire de la bière, mais à moindre coût. Mais il y a quand même des pistes à explorer. Et on le voit, notre chiffre d'affaires a deux alors qu'à un moment donné il était cinq. Notre chiffre d'affaires, on arrive à le maintenir. Ça veut dire que les gens sont prêts quand même à payer s'ils vivent quelque chose d'un peu différent de ce que les grandes brasseries leur proposent, je pense. Mais l'avenir nous dira si ça va tenir dans le temps, c'est ça le problème.

Oui bien sûr, on ne peut pas prévoir ça. Et heureusement qu'on ne sait pas en avance tout ce qui nous arrive. Merci beaucoup pour tout le temps que vous m'avez accordé.

Pas de soucis, je relance mon invitation. Si tu viens dimanche, il y aura normalement au moins deux autres micro-brasseurs et je sais qu'il y en a deux autres qui vont venir dire bonjour. Alors tu pourrais éventuellement rencontrer des personnes intéressantes.

C'est super, c'est génial. Je suis effectivement dans les Ardennes. De toute façon, je vous envoie un message pour vous prévenir si je passe et c'est super chouette de me proposer l'invitation en tout cas.

Et tu viens où dans les Ardennes ?

Justement, je viens juste à côté de Gouvy. Donc c'est vraiment à côté. On est à cinq kilomètres.

Ce serait dommage de rater.

Exactement, je le note. Et moi de toute façon, je vous tiens au courant si je peux passer. Mais je pense que ça va être inscrit dans le planning.

Normalement, on brasse ce jour-là. Il y aura un brassage là à partir de 8h au matin. Bien que l'événement commence à 9h mais le brassage dure jusqu'à 14h.

Oui, c'est ça. J'avais une dernière question. Maintenant, j'y pense rapidement. Il me semble que vous n'utilisez pas des eaux classiques pour faire vos bières. Je ne me rappelle plus exactement quelle est l'histoire derrière ça.

L'eau ? Oui, l'eau c'est un captage. Donc on a un forage derrière, un puits. Et on va chercher l'eau à 90 mètres sous-sol. C'est vraiment l'eau de la source. Ce n'est pas de l'eau de distribution.

C'est ça, ok.

17.9. Elina Vanden Hoek - Brewing agronomist

[Teams call, Wednesday 28th March 2024]

Est-ce que je peux enregistrer l'appel comme ça, c'est juste pour des questions pratiques. Génial, génial. Et bien ce que je te propose peut-être, parce que du coup non, on ne s'est pas vraiment rencontré directement puisque c'était via Léopold, donc moi ça m'intéresserait quand même de connaître un petit peu, ben voilà, qui tu es, où tu travailles, tous ces petits détails te concernant quoi.

Ouais, pas de souci. Du coup, j'ai fait un master, enfin j'ai fait bi-ingénieur à Louvain-la-Neuve. Oui. Je suis sortie donc en 2022, ouais. Et puis, donc j'ai fait un master en chimie-bio ingénierie en Bio-ingé. Et puis, ne sachant pas trop si je voulais travailler, si je voulais faire un doctorat ou quoi, je me suis un peu concentrée sur les masters supplémentaires qui existaient à Louvain. D'abord, je voulais faire un master en plus en environnement aussi en bio-ingé, mais bon, je me suis dit, c'est encore deux ans, est-ce que je pourrais tenir encore deux ans ? Et j'ai dit, à mon avis, non. Et du coup, là j'ai découvert le master de spécialisation en génie brassicoles à Louvain. Oui. Donc c'est vraiment, la bière de façon générale, c'est quelque chose que j'apprécie, mais tu vois, j'y connaissais rien. C'est vraiment un monde un peu à part. Et du coup, je me suis dit, ben pourquoi pas ? Et donc le master, en fait, c'est un an tout compris, où le premier quadri, c'est des cours, des laboratoires, vraiment l'aspect tout théorique, si on peut dire. Une session d'examen, évidemment. Et puis le Q2, c'est dédié aux mémoires. Et donc soit tu fais un mémoire de nouveau en laboratoire, parce qu'en bio-ingé c'est fort des mémoires en laboratoire. Soit tu le fais dans les laboratoires de madame Colin, donc si tu t'es vraiment sogné à Colin, c'est elle un peu la référence au niveau de la bière à Louvain-la-Neuve. Donc soit tu fais dans son labo, soit tu fais en industrie, évidemment en brasserie. Et donc moi, j'ai choisi ce master aussi pour pouvoir avoir un pied directement dans le monde de l'industrie et de sortir un peu du cadre de l'université. Et j'ai fait mon mémoire à la Brasserie Lefebvre. Ils sont localisés près de Ittre, en gros, pour donner un endroit un peu plus connu. Et donc là, j'ai rendu mon mémoire en août, et donc j'ai été diplômée en septembre. Donc là, c'est mon parcours académique qui est fini. Si tu as des questions, tu pourras m'en poser après. Bien sûr.

C'est en arrière maintenant. Et donc après, je me suis laissé un petit mois de pause, on va dire, le temps de souffler un petit peu. Et puis j'ai commencé à rechercher du taf vers début octobre. Et donc là, j'ai cherché évidemment en brasserie, mais plus en microbrasserie, parce que travailler chez les gros noms typiquement à BNBF, donc qui détiennent, pour donner deux gros noms, enfin même trois. La Leffe, même quatre en fait, Hoegaarden, Jupiler et typiquement la Stella, pour dire que c'est un gros nom. Une bière sur trois, si je ne me trompe pas, qu'on boit vient de chez eux, en gros. Donc c'est assez énorme. Et du coup, je voulais plus postuler dans des microbrasseries, style typiquement où j'avais fait mon mémoire. Mais là, malheureusement, il n'y avait pas de poste à pourvoir qui m'intéressait, donc voilà. Je me suis rendu compte que les microbrasseries, évidemment, il y a toujours une question de budget qui entre en compte. Et donc généralement, le problème, c'est qu'ils ont généralement déjà leur équipe. Moi, je voulais être au niveau de la R&D ou vraiment au niveau du brassage même, donc développer des recettes, tout ça, c'est vraiment ça qui m'intéressait. Je pense qu'il m'intéresse, évidemment, peut-être en commençant le métier, je l'aurais préféré aller au part, mais de ce que je pense, c'est ça que j'aurais aimé faire. Mais comme je te dis, pour question de budget, question d'équipe, ça n'a pas collé, soit je n'avais pas de réponse, soit des réponses négatives. Et donc, je me suis reposé sur mon premier diplôme qui a quand même occupé cinq ans de ma vie. Et donc là, j'ai cherché en pharma et j'ai cherché aussi

en agroalimentaire, principalement dans la consultance parce que c'est ça qui prend facilement au début quand tu as un profil junior. Et donc, on va dire qu'un mois et demi avant la fin de 2023, j'ai eu pas mal d'entretiens d'embauche qui ont été prometteurs. Et au final, j'ai eu deux propositions de job, une en boîte de consultance qui est dédiée au pharma et une boîte à l'ouvert à neuf, donc vraiment à côté, qui, elle, est une boîte de consultance au plus déguisée. Je ne sais pas si tu connais un peu le processus de la consultance, mais généralement, quand tu es attachée à une boîte de consultance, tu es envoyée dans une boîte pendant une mission d'un an, généralement, parfois plus longtemps, mais en profil junior, c'est un an. Ici, la boîte que j'ai acceptée, c'est celle à l'ouvert à neuf. Et là, ils font la consultance déguisée, mais entre guillemets, j'appartiens à la boîte qui s'appelle Realco. Et on fait des audits d'hygiène, je vais t'expliquer un peu plus la boîte. J'ai des clients, mais tu vois, je ne suis pas en mission pendant un an. J'ai un client, je vais une semaine ou des fois deux jours, des fois un jour et puis je reviens. Donc, c'est déguisé, ce n'est pas vraiment de la vraie consultance. Et du coup, juste un petit mot, la boîte Realco, je vais te faire croire que ça fait deux mois que je travaille là. C'est vraiment intéressant. En gros, c'est une boîte consacrée à l'hygiène dans les industries agroalimentaires, mais principalement des agroalimentaires, mais on est aussi dans les collectivités style, je ne sais pas, les cuisines Sodexo, les cuisines d'école ou des choses comme ça, ou aussi au niveau du particulier, donc c'est-à-dire monsieur et madame tout le monde. C'est un peu nos trois divisions. Moi, je suis vraiment dans le pôle industrie agroalimentaire et donc en fait, on vend des solutions de nettoyage plus vertes. Typiquement, la base, c'est la base d'enzymes pour un peu essayer d'éviter les produits un peu plus acides et un peu plus, beaucoup plus acides et alcalins qui sont vraiment néfastes pour l'environnement. Donc, on essaye d'avoir une plus-value à ce niveau-là. En gros, en très résumé, c'est ça.

Ok, oui. Oui, mais c'est vrai que j'avais déjà un petit peu entendu parler de Realco. C'est dans le zoning, je pense.

Oui, c'est ça. Vraiment, c'est dans le zoning. Après, d'autres boîtes comme IBA, comme d'autres, vraiment.

Oui, c'est ça. C'est dans le zoning de Louvain-La-Neuve, quoi. C'est ça. Maintenant, je place tout de suite l'entreprise, donc là, ça me parle bien. Mais alors, ce que je te propose peut-être, moi, le côté, évidemment, tu t'en doutes, qui m'intéresse le plus, c'est tout le côté brassicole que tu as mentionné. Je pense que Léopold avait un peu expliqué notre démarche, mais si tu veux, je peux refaire...

Oui, tu peux me faire un récap' quand même.

Bien sûr. Mais du coup, voilà, Léopold et moi, on est tous les deux en dernière année, donc Master 2 de gestion d'entreprise. Et on étudie tous les deux le business international. Et on s'est mis ensemble pour notre mémoire parce qu'on voudrait faire le business plan d'une microbrasserie. Alors l'idée ici, vu que c'est un mémoire et un business plan, c'est que ça reste sur papier, mais on voudrait vraiment avoir un business plan qui soit viable et que si un jour, pas tout de suite probablement, mais si un jour on veut le lancer, on est tout sur papier et c'est toujours faisable. Donc, ici, on essaie vraiment d'être le plus réaliste possible et de vivre vraiment avec la conjoncture actuelle sur le marché. Donc oui, voilà, c'est un petit peu notre démarche et c'est pour ça que te rencontrer, même si c'est par appel du coup, c'était très intéressant parce qu'on a eu beaucoup de témoignages de microbrasseries ou de brasseries belges. Mais en fait, ce qui nous manquait, c'était vraiment ce côté-là très pratique au niveau brassicole que toi, du coup, tu as expérimenté, que tu as étudié. Et donc moi, c'est vraiment ici, peut-être que je vais avoir ma prochaine question. C'est, oui, qu'est-ce qui pour toi constitue un frein à te mettre sur le marché brassicole ? Parce que tu expliquais que, du coup, tu n'as pas été dans une boîte, dans une entreprise de microbrasserie. Mais il y a probablement une

raison. Est-ce que peut-être tu sais s'il y a des freins, en fait, aujourd'hui à rentrer sur ce marché là ?

C'est un peu ce que je te disais, de ce que j'ai pu comprendre par moi-même et de ce que j'ai pu entendre d'un peu des microbrasseries. Évidemment, le plus gros challenge déjà pour une microbrasserie, c'est de se faire connaître sur le marché et de savoir mettre un pied dans le marché. Donc, je prends par exemple l'exemple d'une personne qui voudrait vraiment rentrer depuis zéro, qui crée sa propre bière et qui voudrait rentrer. Déjà, à ce niveau-là, c'est déjà un énorme investissement déjà par le coût des machines que tu vas acheter. Mais ça, c'est comme toute entreprise. Donc, je pense que ça, déjà, quand tu commences un peu à t'agrandir et que tu crées ton équipe, il faut déjà un certain temps avant d'être rentable pour, évidemment, rentabiliser ce coût. Évidemment, c'est sur crédit. Je veux dire, on ne peut pas déboursier directement cette somme. On est bien d'accord. Pour moi, de ce que j'ai compris, c'est vraiment à ce niveau-là. Et je pense aussi, c'est d'essayer de prendre une personne, typiquement, ici, je prends l'exemple du brassage ou de la R&D, une personne qui serait directement indépendante et qui connaîtrait déjà, qui aurait déjà un background peut-être d'avoir travaillé dans une plus grosse brasserie comme je le citais à AbInBev et qui saurait rebondir vraiment de façon indépendante parce que, généralement, dans une plus petite brasserie, si on prend, par exemple, une équipe de 10, on va dire que tu dois être un peu polyvalent dans tout et savoir te débrouiller de façon autonome. Et donc, je pense que ça aussi, ça peut être un frein pour un profil junior. Les brasseries sont parfois plus effrayées. C'est souvent le cas aussi, ce que j'ai avec des connaissances, évidemment, de ma soeur, c'est que, parfois, on leur disait non, par exemple, pour un poste de brasseur ou brasseuse, mais qu'on va, par exemple, te mettre en tant qu'opérateur, c'est-à-dire, par exemple, au conditionnement des bouteilles ou des choses comme ça. Ce n'est pas son cher, tu vois. Donc, voilà. Et ce que j'ai pu aussi, ça ne s'apporte pas à la brasserie, mais je pense que ça peut quand même s'y référer, c'est que, je te disais, le pôle R&D, donc vraiment la recherche qui intéresse, généralement, quand on sort de genre de master, ils recherchent vraiment des gens qui ont déjà expérimenté peut-être de la R&D, mais dans d'autres fonctions, dans d'autres boîtes, tu vois. Et donc, ça, ça peut aussi les freiner. Mais le plus gros cours, c'est évidemment le plus gros bémol pour eux, on va dire aussi, c'est au niveau du budget. Comme je te dis, généralement, ils ne peuvent pas se permettre de dépasser la marge. Enfin, tu vois, il faut qu'ils restent dans leur botte, entre guillemets. Donc, de mon point de vue, c'est ces deux points-là. Après, il y a peut-être d'autres choses. Les microbrasseries vous ont peut-être dit autre chose. Mais nous, c'est ce qu'on a ressenti. Je te parle de nous parce qu'on a un petit groupe d'amis qui est en mémoire. Et donc, voilà, c'est un peu, quand on en discute, c'est ces points-là qui ressortent, quoi.

Oui, bien sûr, oui. C'est vrai que nous, des témoignages, on a eu des micro-brasseries. C'est que, actuellement, le marché est vraiment très compliqué. C'est très difficile de vivre au-dessus. D'ailleurs, la plupart ne vivent pas là-dessus. C'est vraiment par passion.

La plupart sont indépendants. C'est une activité complémentaire.

Oui, la plupart n'en vivent pas, en fait. C'est vraiment, comme tu dis, complémentaire. Et donc, je pense que ce que tu dis est tout à fait pertinent, que l'un des plus gros freins, c'est clairement le budget. Donc, oui, ça ne m'étonne pas réellement que tu fasses référence à ça, quoi. Ouais. Mais du coup, voilà, moi aussi, ce qui m'intéressait aussi, c'est, tu as parlé du fait que, toi, le côté que tu aimes, c'est créer un petit peu des recettes, faire la recherche, développement, le brassage. Est-ce que tu peux peut-être nous en parler un petit peu plus, parce que c'est vrai que c'est un côté qu'on connaît moins bien, le brassage en tant que tel. Et surtout sur la création des recettes. Comment est-ce qu'on fait quand on lance un microbrasserie pour trouver des recettes ?

Le principe même du brassage, comment créer une bière, vous le connaissez dans les grandes lignes, ou tu veux que je te fasse aussi un petit récap ?

Ça peut être intéressant d'avoir ton récap à toi, même s'il est assez court, comme ça, on a ton point de vue.

OK, OK. Donc, en très simple, les 3, 4 matières premières que tu vas avoir besoin, c'est évidemment l'eau. C'est très important pour une brasserie de se situer près d'un point d'eau, parce que la qualité de ton eau va vraiment déterminer ta bière. Donc, en fonction de sa dureté, sa concentration en calcaire, voir si tu vas mettre un adoucisseur, ça dépend un peu des recettes que tu vas vouloir. Après, évidemment, vient le malt. Je ne sais plus le terme, les céréales. Vraiment, ta bière, en Belgique, doit être vraiment composée de céréales pour avoir la domination en bière. Je ne me trompe pas, elle doit être minimum à 60% composée de céréales maltées. Donc, le maltage, c'est en gros permettre de transformer ton grain, parce que ton grain, de base, si tu en as déjà tenu en main ou que tu étais déjà en train de faire un baladé dans les champs, c'est vraiment un grain relativement dur. Et donc, le maltage va permettre de le rendre plus friable et de permettre d'avoir accès à l'amidon, qui va te donner le sucre, qui va permettre de créer l'alcool de ta bière. Je ne fais pas un très résumé, parce que c'est pas dans le détail, on en a pour 4 heures. Ça, le maltage, c'est très rare. Je ne suis même pas sûre qu'en Belgique, il y ait des brasseries qui le fassent, mais généralement, c'est vraiment une autre société, une malterie, qui va faire tout ce processus-là, qui va stocker le grain, et puis le grain va être livré à la brasserie. Là, la brasserie, qu'est-ce qu'elle fait ? Elle va moudre le grain, on appelle ça le concassage. Elle va couper le grain en un certain calibrage, en fonction de ce qu'elle souhaite faire. Après ça, ton grain va être mélangé à de l'eau, à une certaine température, dans une cuve qu'on appelle la cuve d'empattage. C'est vraiment le brassage qui commence. À partir de là, tu vas programmer un certain programme de température pour que certaines enzymes, surtout des amylases, qui vont pouvoir dégrader ton amidon, vont pouvoir être actives et former des sucres, je t'en donne 3 très classiques, le glucose, le maltose, le matotrio, c'est vraiment 3 sucres qu'on connaît le plus. À ce niveau-là, tu vas faire un programme de brassage pendant une heure, si je me souviens bien, ça dépend un peu. Après ça, tu vas filtrer ta solution, on va appeler ça comme ça, ça s'appelle ton mou, plus précisément. Tu vas le filtrer pour enlever tous ces grains et n'avoir que le liquide. Après cette filtration, tu vas passer à l'étape d'ébullition. L'ébullition, ça va vraiment te permettre de faire plein de choses, d'inactiver totalement tes enzymes, de stériliser d'abord ton mou, et aussi, très important, de pouvoir ajouter tes houblons. Tes houblons, tu as 2 sortes, tu vas avoir des aromatiques et des amérisants. Les amérisants, tu vas les mettre au début de ton ébullition, après un petit temps, pour vraiment apporter de l'amertume que tu peux avoir typiquement comme dans une IPA. Et à la fin de ton ébullition, tu vas ajouter ce qu'on appelle les houblons aromatiques, que tu dois vraiment ajouter à la fin, parce que tu veux extraire de ces houblons des composés volatiles qui vont apporter certains arômes recherchés, comme la pomme, la banane. La banane est portée parfois en fermentation, mais voilà des exemples. La mandarine, parfois, que tu peux avoir. Et donc, à ce niveau-là, tu les ajoutes en fin d'ébullition, parce que sinon, ces composés sont volatiles et tu vas tous les perdre dans les vapeurs d'ébullition. L'ajout ne servira à rien si tu le mettais avant. Une fois que ton ébullition est finie, tu vas généralement faire ce qu'on appelle un whirlpool, ce qui va permettre de faire comme une petite centrifugeuse qui va déposer le reste de ton houblon, les dépôts que tu peux avoir au fond, et ça va faire une usure de sédimentation, une clarification si tu veux, pour vraiment avoir un liquide le plus clair possible. Après ça, tu vas refroidir ton mou pour l'envoyer en fermentation, parce que si tu envoies un liquide à 80-90 degrés en fermentation et que tu ajoutes des levures qui sont des cellules vivantes, elles vont toutes

mourir. Tu dois vraiment adapter la température pour qu'elles soient heureuses et qu'elles se développent et qu'elles produisent ce que tu souhaites, c'est-à-dire l'alcool. Tes levures en fermentation vont consommer le sucre qui a été produit durant le bloc chaud, c'est ce qu'on appelle, donc avec le brassage, au niveau du brassage. Là, tu fermentes selon un temps, selon la bière que tu veux avoir, selon ce que tu fais typiquement, plus une pils ou plus une bière spéciale, on va appeler ça comme ça, c'est pas le vrai terme, mais ça parle plus aux gens. Et puis, tu vas avoir ce qu'on appelle la garde, donc là c'est vraiment pour apporter une plus-value à ta bière, entre guillemets, et pour chercher des goûts un peu plus loin, parce qu'après ta première fermentation, ta bière n'est pas à même d'être bue. Déjà, elle est plate parce qu'elle n'a pas eu le temps d'être carbonatée, donc la levure va rejeter du CO₂, mais pas assez pour vraiment rendre ta bière pétillante. Et donc après, ta garde, tu peux pasteuriser ta bière si tu veux ou pas, les microbrasseries généralement le font pas parce que ça coûte très cher et aussi parce qu'il y a une plus-value de se dire que maintenant les bières sont vraiment naturelles, donc tu ne dénatures rien, parce que la pasteurisation, en fait tu vas chauffer à 72 degrés pendant un laps de temps ta bière, ce qui peut dénaturer le côté organoleptique de ta bière pour apporter quelques défauts. Et donc parfois, la plupart du temps, les microbrasseries le justifient aussi comme ça. Le premier coup, c'est quand même le coup, parce qu'avoir un pasteurisateur, ça coûte très cher, mais le fait d'avoir la bière naturelle, de pouvoir apporter levure directement, et tout ça aussi, enfin tu vas ne pas dénaturer, je voulais dire. Alors avant ta pasteurisation aussi, ce que tu peux faire, ce que les microbrasseries ne font pas généralement aussi, c'est que tu peux centrifuger aussi ta bière pour évidemment éliminer toutes ses levures. Donc il y a plusieurs bières que tu peux boire, tu peux voir si tu prends ta bouteille, tu n'auras aucun dépôt dans le fond de ton verre. Si tu vois un dépôt dans le fond de ton verre, généralement c'est que soit elle est refaite avant ta bouteille, soit elle a été centrifugée, donc tu peux voir qu'elle est clarifiée. Donc la centrifugation, tu peux pasteuriser, et puis après la pasteurisation, tu vas carbonater ta bière, donc envoyer du CO₂ dans ton tank, ou dans ta casserole, peu importe la taille de ta brasserie, pour avoir une bière pétillante. Et puis tu vas la conditionner soit en bouteille, soit en fusse, soit en canette. La plupart du temps c'est quand même plus vue en bouteille, tu peux la refermenter, donc rajouter une certaine quantité de sucre pour reproduire un petit peu d'alcool dans ta bière, et pour la recarbonater. En fait généralement, quand tu vas refermenter ta bière en bouteille, tu ne la carbonates pas dans ta chaîne. Le fait de rajouter des levures dans ta bouteille, puis la fermer et la mettre en chambre chaude, va permettre de carbonater tout seul, entre guillemets, ta bière. Et donc voilà, ça c'est une technique fort utilisée aussi en Belgique. Donc voilà, typiquement, si je ne dis pas de bêtises, leur valet est refermenté en bouteille, et d'autres bières relativement connues, les bières un peu plus triples. Donc voilà, ça c'est un détail, donc tu as vraiment deux pôles, soit tu la recarbonates vraiment dans ton circuit, soit tu la refais, donc tu la fais vraiment en bouteille, tu mets en chambre chaude pour que tes levures soient à bonne température, et qu'elles redéveloppent un petit peu d'alcool, c'est très faible, on parle d'une augmentation je pense de 0,2% à 0,5% maximum. Et puis, qu'est-ce que je disais ? Recarbonater ta bière. Et donc là voilà, après la chaîne est relativement finie, il y a plein d'autres détails, c'est un peu plus long que prévu, mais c'est quand même... Non mais c'est très intéressant. Sur la chaîne, pour comprendre un petit peu comment c'est fait au niveau des matières premières, donc voilà, les quatre matières premières que je disais, c'est l'eau, le malt d'orge, alors c'est pas obligé d'être de l'orge, ça peut être du froment, il faut qu'en fait ton céréale soit maltée, pour que ça soit dénommé une bière en Belgique. Tu peux rajouter ce qu'on appelle des... Je n'ai plus le terme, mais des autres céréales qui ne sont pas maltées, typiquement parfois dans la jupiler on ajoute du maïs en plus, on peut

ajouter du froment, donc les froments ça va être les bières blanches, quand tu bois une bière blanche c'est qu'il y a du froment dedans, en Afrique on va ajouter du sorgho, c'est un peu une céréale typique de chez eux, tu peux vraiment avoir différentes variétés en fonction de ce que tu veux faire, et alors vraiment pour adapter ta recette, comme je te disais, tu dois regarder sur ton eau, tu dois choisir ton malt, parce que ton malt tu peux avoir différents... En Malterie, ils vont produire un malt typique, donc ils vont germer tout pour développer les enzymes qu'il y a dans ce malt, et puis la dernière étape du maltage ça va être de le chauffer, de le sécher, pour qu'il ait un taux d'humidité de maximum 4%, c'est au niveau de sa conservation, sinon tu t'en doutes, il y a l'humidité qui s'installe, il y a des micro-organismes qui vont s'installer, donc ça ne va pas, et donc ça on va dire que c'est la base, maintenant si tu souhaites par exemple faire, je ne sais pas, je prends un exemple, une Guinness, ça parle, donc là la Guinness elle est brune, voire noire, donc en fait ça c'est parce que tu peux ajouter une proportion en plus de malt d'orge, mais vraiment, on ne va plus dire de malt d'orge clair, mais vraiment cuit, en fait il va être chauffé à haute température, donc là tu ne peux plus vraiment l'utiliser naturellement et tout seul au brassage, que tu n'auras pas d'enzymes efficaces, tu n'as même plus d'amidon, tu n'as plus rien, donc tu ne pourrais pas former de sucre, donc il n'y a pas de sucre, pas d'alcool en fermentation, et donc généralement les brasseurs ajoutent ça pour former des bières plus foncées, typiquement comme la Guinness, il y a d'autres choses avec la Guinness, mais c'est la base, et donc en fait tu as des déclinaisons de malt qui augmentent en fait, qui sont déclinées en fonction de la température de chauffe que tu peux mettre sur ce malt, donc à l'étape de maltage, et donc voilà, tu peux, généralement quand tu fais ta recette, tu prends du malt pâle de base, et puis tu peux ajouter par exemple du malt caramel, du malt un peu plus torréfié, pour chercher un peu plus des notes de caramel, de café, mais ta base doit quand même avoir une certaine base de bon malt, pour évidemment avoir suffisamment de sucre produit au brassage quoi, et alors à ce niveau-là, pour ta recette, après tu choisis tes houblons, donc est-ce que tu veux une bière amère, est-ce que tu veux une bière plus aromatique, est-ce que tu veux une bière entre les deux, donc en fonction de ça, il y a vraiment, les houblons, il y a un catalogue énorme, soit tu vas plus dans les pays de l'Est, soit tu vas plus aux Etats-Unis, enfin voilà, même sur internet il y a suffisamment d'infos si vous vous intéressez par ça, et donc ça tu vas savoir un peu détailler ton type de bière, et évidemment ce qui est très important, ça va être ta levure, parce que tu pourrais très bien essayer de faire la même levure que ton voisin, de la même bière par exemple que ton voisin, si tu n'as pas la même levure, tu n'obtiendras jamais la même chose, déjà il faut savoir que si tu, en fait dans une bière, si tu veux reproduire la recette de quelqu'un, déjà bonne chance, parce que pour avoir toute la recette c'est compliqué, si tu changes ne plus que la qualité de ton eau, ton installation ou ta levure, tu changes la recette de ta bière, vraiment ça c'est les trois paramètres qui font qu'une bière, même dans une même brasserie, par exemple ils changent l'installation chez eux, imagine ils refont tout à neuf, et bien ils vont devoir adapter leur recette, parce que rien qu'en changeant l'installation, la recette de la bière va varier, c'est vraiment trois paramètres essentiels, c'est pas du tout intuitif, Je pense que je l'ai appris dans mon master, mais en stage. Pas vraiment en cours. Oui, mais c'est vraiment ces trois paramètres-là qui sont clés. Et donc aussi, t'as deux levures vraiment qui se distinguent, deux familles. T'as les levures pour les lagers, donc pour les pils, qui vont vraiment te donner des pils, comme la Jupiler, la Mas, la Stella, ce qu'on connaît très bien, ou des levures type ale. Et donc, les types ale, c'est ce qui va vraiment te donner des bières spéciales, comme on les appelle en Belgique. C'est pas vraiment les bons termes, mais comme je le dis, c'est plus parlant d'expliquer ça comme ça. Et donc, ça, c'est un peu l'aspect pour développer une recette. Après, c'est beaucoup aussi, surtout quand tu

démarres de zéro, un peu d'essai-erreur, parce que c'est pas... Généralement, tu te bases un peu sur ce qui existe. Tu sais un petit peu, tu dois un peu calculer la quantité de malt par rapport à ta quantité d'eau pour... Je sais pas si t'as une idée de ce que c'est les degrés plateaux par rapport aux axes et tout ça. Je suppose que vous avez déjà entendu parler des accises au niveau des bières.

On en a entendu parler. Après, on n'a pas encore développé ce point, mais c'est vrai qu'on en a simplement entendu parler.

Juste parce que tu peux peut-être te noter... J'imagine que vous allez peut-être en venir à ce point-là. Une bière, en fait, tu as peut-être déjà remarqué, quand tu regardes sur les tickets, je sais pas si c'est noté sur toutes les bières, mais généralement, on va indiquer le pourcentage de l'alcool, évidemment. Et parfois, t'auras aussi marqué un degré P ou marqué vraiment degrés plateaux. Et ça, typiquement, ça va être... Ça correspond au sucre résiduel de ta bière, si tu veux. Donc, ta levure, elle va fermenter des sucres qu'on dit fermenticides, donc typiquement le maltose, le glucose, deux sucres très simples. Il y en a d'autres, mais ça, c'est vraiment les deux sucres phares. Mais il y a d'autres sucres qu'elle ne peut pas fermenter. Elle n'est pas capable. Il y a certaines levures, oui, si t'agites... Il y a parfois des gens qui ajoutent vraiment... Ou soit des levures sauvages ou quoi, qui sont vraiment capables. De consommer tous les sucres. Et donc là, on va parler d'une bière vraiment atténuée. Tu verras, elle est sèche. Elle ne sent pas du tout un petit côté sucré quand tu la bois. Et donc, généralement, il reste toujours un peu de sucre dans ta bière. Et donc, quand tu brasses, en fait, tu vas mesurer le taux de sucre que t'as créé une fois que t'as fini ton brassage. Donc, je te disais, le programme de température que tu crées avant vraiment de passer à la filtration. Là, tu vas faire une première mesure. Il y a des instruments qui font ça. Tu mesures ton degré plateau. Et puis, une fois que t'as fini ton process, en fait, généralement, avant d'arriver en fermentation, donc en fin d'ébullition, tu remeasures... Enfin non, en fin de fermentation, pardon. En fin de fermentation, quand tes levures, normalement, ont fini... Donc, quand elles ont fini la fermentation, elles sédimentent. Parce que les cuves, c'est généralement des cuves cylindroconiques. Et donc, vraiment, ça se prend bien son nom. La fin termine par un cône. Et donc, au fur et à mesure, tes levures vont sédimenter dans le fond. Et donc, elles ne seront plus dans ta bière. Et donc, à la fin de cette fermentation, on va remesurer le taux résiduel. Et donc, ça te donnera une atténuation, c'est-à-dire le pourcentage que tes levures ont pu transformer. Donc, généralement, on a une atténuation autour de 75-80 %. Donc, grosso modo, il te reste 20 % de sucre résiduel dans ta bière. Et donc, ça, il y a une petite formule qui a été créée. Ça te donne un degré plateau. Et c'est sur base de ces degrés plateaux-là que tu vas payer tes accises en Belgique. En France, c'est par rapport au degré d'alcool. En Belgique, c'est par rapport au degré plateau. Comme ça, vous le savez déjà, pour vos recherches futures. Même si vous ne le faites pas, je te le dis. Et donc, voilà. Tu sais aussi, quand tu fais ta recette, que tu veux finir, par exemple, avec un degré plateau à 9, à 7. Tu vises un peu ici, dès là, selon le style de bière que tu veux faire. Il y a vraiment mille styles de bière, donc je ne serais pas de dire comme ça, vraiment. Je n'ai plus en tête les degrés plateaux. Mais voilà, si tu vises un degré plateau de 12, tu vas commencer, par exemple, à 15. Je n'en sais rien du tout, j'ai peut-être une bêtise, mais c'est pour donner une idée, vu que tu sais qu'à la fin, tu vas arriver peut-être à un degré de 12. Enfin, tu dois un peu adapter ta recette pour viser vraiment à post-fermentation ce que tu veux obtenir.

D'accord, OK.

Voilà, c'est beaucoup d'infos.

Oui, mais je note, c'est très bien, c'est super intéressant. Merci beaucoup pour tout ça.

Donc, voilà, je n'ai plus ce que j'ai fait aussi. Enfin, je voulais te dire, j'ai fait une formation en zytologie, donc c'est l'archéologie de la bière. Et parce que je trouvais que dans le master, ce qui me manquait, c'était un peu plus dégustation et style des bières, parce que c'était fort pratico-pratique. Mais tu sais, une bière, c'est bien de la faire, mais comprendre ce qu'il y a derrière une bière, c'est très dur. Donc vraiment, j'ai suivi, c'était huit séances, c'est vraiment une première formation. À ce terme-là, t'as en fait un examen qui te donne accès à un petit diplôme qui s'appelle Citron. C'est fort connu aux Etats-Unis et en Angleterre, mais moins chez nous. Et donc voilà, c'est vraiment... Là, c'était très simple. Niveau 2, pour donner un exemple, c'est qu'on doit reconnaître des styles de bière à l'aveugle. Ça devient un niveau... Tu dois vraiment analyser les goûts qui ressortent de la levure, les goûts qui ressortent du houblon, les goûts qui vont sortir du mal de ta bière. C'est vraiment quelque chose. Et donc là aussi, j'en apprend de plus en plus, parce qu'il y a des trucs qu'on n'apprend pas, qu'on pense pas, qu'on... Enfin voilà, j'ai parlé beaucoup. Sorry, si t'as encore des questions, vas-y.

J'en aurais deux qui seraient reliées. J'ai peut-être vite fait posé ma question sur la zytologie, vu que tu en parles. Est-ce que tu penses, toi, aujourd'hui, que proposer un service un peu zytologue derrière une bière, c'est quelque chose qui y aura ou qui a déjà de la plus-value pour des consommateurs de bière ?

Quand tu poses ces questions, tu parles de quoi ?

Typiquement, imaginons, nous, on lance notre microbrasserie et en fait, on aimerait bien proposer ce service-là à des clients. Est-ce que tu penses que c'est quelque chose, pour toi qui étudies ça et qui remarques que c'est peut-être plus une traîne dans d'autres pays qu'en Belgique, est-ce que tu penses que ça pourrait quand même devenir une plus-value pour les consommateurs ?

Je pense que c'est difficile quand même à mettre en place ça parce qu'une fois que tu commences à être un peu plus connu, si je peux dire comme ça, et que tu arrives à délivrer tes produits, peut-être dans des commerces, au début, autour de ton site de production, dans des petits délais, dans des petits carrefours, je pense qu'au terme de ça, c'est difficile. Après, au lancement de la marque, je trouve que ça peut être intéressant parce qu'au lancement de ta marque, il y a soit des professionnels en plus que tu auras peut-être rencontrés au fur et à mesure, mais il y aura aussi des gens random. Et si tu as des gens qui sont même random et qui ne sont pas spécialement intéressés au quoi, c'est quand même une plus-value que tu peux apporter à ta bière en expliquant vraiment ce qui se passe derrière. Pas en me disant que tu pourrais sortir juste une bière qui est un peu plus aromatisée à la mandarine, un exemple comme ça, il en existe d'autres, mais pour expliquer plus ce qui se passe derrière au niveau du process que tu as essayé de rechercher pour faire sortir ce goût-là et dire « sentez un peu cet arôme-là, ça, ça ressort de ça, ça vient de tel houblon, parce que ça a été prouvé que ce houblon peut nous apporter ce genre d'arôme », je pense que c'est bien, mais sur du long terme, je ne vois pas comment on pourra mettre en place. Si vous faites par contre, si on a une microbrasserie avec par exemple une taverne à côté, un petit centre où tu peux venir déguster, là, oui, clairement. Je prends comme exemple qu'il y a des brasseries qui font des visites, puis il y a toujours une petite brasserie, mais pas toujours où ils servent à manger, mais où ils servent leur bière. À ce niveau-là, je pense que ça, c'est toujours intéressant, c'est bon à prendre. Après, de là, c'est pour voir loin, mais si tu offres ce service-là, ça veut dire que tu devrais payer quelqu'un ou que quelqu'un soit présent, c'est par exemple au moment des visites ou des trucs comme ça, donc c'est aussi à prendre en compte.

Est-ce que vraiment sur le long terme, c'est rentable de faire ce service ?

Moi, je trouve ça génial. Je trouve que quand tu t'intéresses au monde de la bière ou pas, c'est toujours bien d'avoir une explication sur ce que tu bois. C'est comme dans le vin, tu

dégustes des vins, mais finalement, des fois, tu ne sais pas du tout ce qu'il y a derrière. Tu sais apprendre. Après, c'est peut-être aussi parce que moi, je suis plus passionnée par ça. Mais voilà, sur le théorique, je trouve ça très chouette. En pratique, à voir si c'est réalisable.

C'est ça, oui. Ça, de toute façon, nous, c'est parce qu'on y pensait, c'est quelque chose qu'on aimerait bien ajouter d'une manière ou d'une autre. Du coup, avoir ce regard-là de ta part, c'est super intéressant parce que ça me donne déjà plein d'idées pour adapter, pour voir comment c'est faisable. Donc, c'est trop chouette.

Oui.

Merci. Et alors, ma deuxième question, ça concerne plus les recettes. Tu me parlais du fait que le houblon va avoir une grosse influence sur le goût. Comme le malt, mais le houblon, tu parlais que ça aromatisait la bière. Est-ce que, par exemple, demain, je vais brasser une bière au citron basilic, c'est quelque chose que tu dois rajouter en plus ou ça se trouve dans les houblons ?

C'est une bonne question. Donc, selon le catalogue des houblons, surtout au niveau des houblons aromatiques, parce que les aromorisants, comme je te disais, tu les ajoutes au début, et ils sont vraiment là que pour chercher l'immersion de ta bière. Donc, au niveau vraiment des houblons aromatiques, oui. Alors, c'est très possible de les faire ressentir au niveau du citron. Pour ça, il y a déjà des houblons qui existent, mais typiquement, ça se fait de plus en plus dans les microbrasseries. Après, tout de suite, c'est une question aussi de micro-brio, que sur la durabilité, ta bière tienne quand même un minimum de quelques mois pour que le consommateur puisse la boire, même quand elle est encore chez lui. Mais typiquement, je prends l'exemple de la blanche. Il faut avoir déjà un bon palais, parce que moi, je ne le ressentais pas. Mais en fait, dans les blancs, généralement belges, tu as des notes de coriandre et de l'écorce d'amère orange qui ressortent. Et ça, ils l'ajoutent vraiment au moment de l'ébullition. En même temps que les houblons, que je te parle ici, aromatiques, ils ajoutent des graines de coriandre et de l'écorce d'orange amère. Donc, c'est vraiment ici en mode poudre, et ça va apporter du goût dans ta bière. Alors, ça se fait aussi au niveau brassage amateur, qu'on ajoute, par exemple, tu vas prendre un concombre. Je prends l'exemple du gouffon, parce que ça me vient en tête. Tu vas le presser totalement pour extraire son jus. Et ce jus-là, tu peux, par exemple, soit le rajouter en fin d'ébullition ou au niveau de la fermentation. Et donc, avec l'aspect des levures, ça peut aussi développer vraiment le goût du concombre pour sortir. Au niveau du basilic, ça se fait, parce que j'en ai déjà goûté une dans un bar près de chez moi. Après, je n'ai pas rencontré les brasseurs, donc je ne sais pas comment ils font. Mais tu pourrais totalement infuser aussi des plantes de basilic, parce qu'un autre point qui est à noter avec le houblon, c'est que tu peux aussi l'ajouter, ça s'appelle le dry hopping, donc le houblonnage à sec, à froid. Il y a plusieurs traductions. Et donc ça, ça porte bien son nom. Tu vas pouvoir ajouter des houblons en fermentation, où ta bière est à froid, c'est-à-dire généralement autour de 17 à 24 degrés. Ça dépend un peu de ta levure. Et donc là, ça va permettre de, vu que tu es à froid, tu auras beaucoup moins de perte d'arôme, parce que tu n'as pas de vapeur d'ébullition. Et donc là, vraiment, tu vas pouvoir extraire des arômes recherchés. Typiquement, ça pourrait être le basilic, je ne pense pas, mais typiquement, en plus, le citron, comme je te parlais, le côté plus agrume que des houblons peuvent apporter. Et donc ça, ça se fait couramment. Le dry hopping, c'est vraiment quelque chose qui se fait. Et donc, il y a parfois aussi des IPA qui ont ça, où tu as le côté amer qui vient en fin de bouche, mais en premier lieu, tu as vraiment des arômes qui te viennent. Et ça, généralement, ça vient du dry hopping. Le seul désavantage du dry hopping, c'est que ça se conserve peut-être un peu moins, parce que tes arômes peuvent plus facilement, je ne sais plus pourquoi, mais peuvent plus facilement partir. Dans ta bière,

elle va se conserver un peu moins, mais ça se fait tout à fait pour maximiser les arômes que tu recherches. Après, je pense qu'aussi au niveau industriel, c'est un peu plus compliqué, parce que tu as quand même un suivi microbiotique qui doit suivre, mais au niveau vraiment des microbrasseries qui s'engagent, comme je te disais, qui n'ont pas de centrifugalisation, qui ne pasteurisent pas, ils te permettent des fois un peu plus de folie. Et donc oui, il y en a même, je pense, qui ajoutent des écorces. Il y a de la cannelle parfois qu'ils ajoutent aussi, comme ça. Donc généralement, tu as des genres de filtres que tu ajoutes dans tes cuves qui permettent après de les retirer pour pas que ça se mélange vraiment avec, pour que ça soit indépendant, mais que ton liquide est quand même en contact avec ce que tu ajoutes. Mais c'est comme un panier, tu vois, tu vois que tu vas mettre un panier filtrant comme un peu une passoire que tu vas mettre dans ta cuve qui va permettre de libérer les arômes. Et puis cette passoire, tu l'enlèves et tu gardes toujours ton liquide intact. Tu n'as pas de petits morceaux qui viennent se détacher. Donc ça, oui, ça se fait tout à fait.

D'accord. C'est super intéressant, vraiment. En plus, je ne connaissais pas du tout le terme dry-hopping, donc c'est trop bien mais je trouve ça super intéressant. Et puis, oui, c'était un peu ma grande question. C'est comment faire une recette, parce qu'effectivement, c'est pas évident. Ah ben non, oui, j'imagine bien.

Et puis encore, quand tu l'as fait une fois, la produire à l'exactitude, je pense que c'est de temps en temps.

La répétabilité n'est pas toujours simple, surtout quand je parle d'amateurs. Généralement, on est déjà un peu plus en microbrasserie. Ils ont déjà une install. Enfin, j'imagine que vous en avez peut-être déjà visité ou quoi, mais ils ont déjà une install avec un suivi nettoyage qui se fait, donc normalement, la répétabilité est moins un problème. Mais c'est vrai que tu dois établir quand même ta recette et la répéter minimum trois fois. C'est un peu comme en stat, il faut répéter trois fois pour être sûr que s'il y en a une donnée qui n'est pas bonne, tu saches dire un peu c'est laquelle. Et donc oui, tu as quand même pas mal d'essais-erreurs au début. Et donc, généralement, ça dépend des brasseries, mais typiquement, moi où j'étais, ils avaient des cuves plus petites de 30-50 litres. Et donc, ils essaient de faire des recettes là-dessus. Et après, les transposer à l'échelle industrielle, c'est parfois aussi quelque chose, parce qu'entre brasseries de 50 litres et du 150 hecto, je t'imagine que les quantités peuvent... Tu as des paramètres qui peuvent quand même fortement varier, donc avoir un goût, avoir une bière totalement différente. Ça, c'est quand même un challenge aussi, que les microbrasseries doivent tenir compte aussi quand elles adaptent leur volume. Après, généralement, au plus tu répètes ta recette, au plus ça va. Et puis, je te dis, généralement, les brasseurs sont quand même très compétents. Peut-être pas tous les brasseurs, mais en tout cas, ceux qui gèrent vraiment... Enfin, ceux qui sont au-dessus d'eux, on va dire, parce que parfois, les brasseurs, c'est juste des opérateurs qui suivent la recette établie, tu vois. Mais vraiment, quand tu es en microbrasserie, généralement, le brasseur, il s'y connaît de A à Z, il sait quels paramètres il doit faire varier si jamais il y a un problème, je ne sais pas, la température, ou à ce moment-là, mettre un peu plus de levure. Enfin voilà, tout est quand même calculé. Le nombre de levures, tu ne comptes pas en nombre de levures, même le poids de levure que tu veux mettre, si c'est des levures sèches ou levures humides. C'est pas juste prendre deux parts à mettre en compte, c'est vraiment un tout, un global, au niveau de l'ébullition. Quand je te disais ton diagramme que tu vas mettre en place, en fonction de la bière que tu veux, tu vas établir un diagramme différent. Donc si tu veux un peu plus de protéines, si tu ne veux pas trop de protéines... C'est vraiment d'où le master aussi qui est là. C'est pas pour rien que tu prends un an de toute forme. Et là, encore maintenant, il y a plein de trucs que parfois j'oublie, ou après je ne travaille pas

non plus H24 dedans, donc c'est normal. Mais voilà, c'est vraiment un monde à part, un peu comme le vin aussi. Il y a plein de choses à savoir. Et donc voilà.

Oui, clairement, c'est tout un métier.

Ta question de recette, c'est peut-être très vague, ma réponse, mais c'est vraiment... Il faut tenir l'installation, les quatre paramètres que je disais, l'eau, les levures, les houblons, et l'eau, levures, houblons et le malt, certaines matières premières. Checker aussi, au niveau microbrasserie, ils le font moins, mais quand tu commences déjà à être une microbrasserie un peu plus élevée en capacité, t'as parfois aussi ton propre laboratoire où tu fais des suivis de microbiomes, évidemment très important, que ce soit en fin de brassage, que tu suis aussi au niveau de ta fermentation. Et comme ça, tu vois aussi où il y a pu y avoir un développement de bactéries, est-ce que ce taux de bactéries est important, qu'est-ce qui peut engendrer, quel type de bactéries c'est. Voilà, il y a quand même plusieurs trucs que tu peux faire et suivre, suivre ta fermentation, évidemment, très important, l'évolution de ton taux d'alcool, l'évolution de ton degré plateau, comme je le disais, avec ton atténuation. Enfin voilà, le pH aussi, très important, parce que ton pH va chuter. Ta bière, c'est quand même un produit plus ou moins acide. Le pH 4, t'as un peu des notions de pH. Donc c'est... Voilà, c'est pas un pH 1, donc... Je sais pas ce qu'on dit, évidemment. Mais donc voilà, ta levure va se développer selon un bon pH. Si t'es trop alcalin, elle va pas aimer, si elle est trop acide non plus. Généralement, moi, ce que je brassais, quand j'ai fait mon stage, je finissais, je pense, à un pH de 4,2 et je commençais à un pH de 5,2, comme ça, donc tu vois quand même une diminution en fonction aussi de ce qui est produit dans ta bière, la levure travaille. Mais donc voilà, il y a aussi un autre point, mais ça, c'est plus vite fait. Je te disais que dans ta bière, t'as les arômes qui vont être apportés par ton malt. Généralement, ça va être typiquement les noix de caramel, de biscuits, de café, tout ce qui est un peu torréfié, tout ça. T'as tes houblons, que je disais, qui peuvent apporter plusieurs trucs. Franchement, tu peux même aller voir sur Internet, il y a plein de catalogues et tout ça. Alors que si t'as ta levure qui va pouvoir t'apporter, qui va pouvoir développer des goûts, pas dans les pils, généralement, les levures ne sont pas aptes à faire ça. Mais pour se dire, les levures illes, qui vont vraiment produire des spéciales, là, tu peux retrouver par exemple des goûts épicés ou des goûts un peu plus acides ou des goûts parfois un peu plus frittés. Typiquement, l'arôme de banane, tu le retrouves fortement par rapport aux levures. Typiquement, par exemple, les houblons, tu vas retrouver surtout les agrumes, les fruits tropicaux. Donc, la mangue est un fruit exotique, hyper connu, le fruit de la passion. Donc là, tu les retrouves blindés. Le côté herbacé, concombre, je te disais, tu peux les retrouver aussi. Parfois, tu peux le goûter résineux, terreux. C'est un peu le plus côté vert que tu vas retrouver du houblon.

C'est ça, mais ça se trouve vraiment dans les catalogues, en fait.

Ouais.

Et parfois, t'as des goûts que tu ne veux pas, dû à des contaminations ou pas, ou dû à des contacts trop prolongés avec la lumière ou avec l'oxygène, l'oxygène qui est vraiment l'ennemi du brasseur. Donc voilà, c'est vraiment... Il y a plein de trucs à prendre en compte.

Oui, bien sûr.

C'est pas comme ça, du tac au tac, sur une feuille de papier, en fait, tu te dis que c'est bon. Non, j' imagine bien.

J'espère que ça répond quand même à ta question.

Oui, oui, grandement même. C'est vrai que nous, on n'étudie pas du tout le côté pratico-pratique de la brasserie. Ici, dans ce cas-ci, on l'a réfléchi en management. Mais du coup, c'est super intéressant parce que c'est quelque chose qui nous passionne tous les deux. Et oui, c'est quelque chose que nous, on n'étudie pas, mais qui nous intéresse énormément. Donc, en

apprendre plus, c'est incroyable pour nous parce que, outre le fait que probablement qu'on ne sait pas brassés, c'est quand même hyper important pour nous de savoir comment ça fonctionne. Donc, même si je me doute que tu as mille fois plus de connaissances que tout ce que tu m'as déjà donné, mais ça nous aide beaucoup, beaucoup à savoir comment ça fonctionne et aussi pour nous savoir si c'est quelque chose de viable pour notre projet ou pas.

Oui, c'est ça.

Donc voilà, merci beaucoup. Moi, j'ai pas plus de questions. Je pense que c'était très complet, très intéressant.

Si jamais, ou même si un truc n'est pas clair... C'est peut-être un peu vite aussi, dans le process de la bière, s'il y a un truc qui paraît pas clair, j'ai peut-être mélangé une étape à la fin. C'est quand des fois, t'es partie, t'as envie de dire ce que tu dis, mais t'es pas cohérente. Donc, si jamais, n'hésite pas.

Bien sûr.

Enfin, voilà. Normalement, je dis dans l'ordre, mais si jamais j'ai dit une bêtise... Sur Internet, normalement, tu trouves vraiment en sept mots les mots-clés comment faire une bière avec les sacoches, je t'expliquais. Donc voilà, c'est... J'espère ne pas avoir dit de bêtises, mais...

Non, mais t'inquiète pas.

Et merci beaucoup.

17.10. Stéphanie Gowenko – Wallonia Manager of Xerius (business counter)

[Phone call, Wednesday 3d April 2024]

Bonjour Stéphanie, comme brièvement expliqué par message, dans le cadre de notre mémoire nous réalisons un business plan qui comprend évidemment une analyse économique, du marché, marketing mais aussi un point légal, notamment pour les statuts. Je sais aussi que Xérius pourrait une option durable pour ces statuts et servir ainsi de guichet d'entreprise pour le projet. Je me demandais donc si tu pouvais un peu m'aiguiller sur ce que fait Xerius.

Toi tu as déjà fait le choix de forme juridique, tu m'avais parlé de SRL dans ton message ?
Oui c'est ça je pense que ce serait l'option la plus judicieuse dans notre cas.

D'accord, alors en fait le rôle de Xerius en tant que guichet d'entreprise, c'est qu'après la constitution de la SRL, tu as une obligation légale d'activer le numéro d'entreprise qui aurait été attribué automatiquement à ta société. Tu dois le faire activer dans la banque carrefour. Si je reprends les étapes une par une, tu dois faire un plan financier, et donc avant de passer chez le notaire tu rédiges ce plan financier. Le notaire est nécessaire pour publier tes statuts au moniteur belge, ça passe par le greffe du tribunal de commerce jusqu'au moment où le greffe pousse les informations de base de ta société dans la banque carrefour d'entreprise où tu reçois un numéro d'entreprise. En parallèle, ton notaire enclenche une démarche qui consiste à faire publier tes statuts au niveau du moniteur belge et à créer le numéro d'entreprise dans la banque carrefour des entreprises. Je ne sais pas si c'est plus clair pour toi comme ça.

Oui c'est parfait.

Et donc Xérius va, une fois que cette démarche est faite, faire le nécessaire pour compléter les données de ta société dans la banque carrefour. Ca consiste en attribuer les codes Nacebel qui correspondent aux activités de ta société. Tu vois de quoi je parle ?

Oui, oui je vois.

Qui correspondent à, si ta société est en région wallonne, elle vérifie qu'elle répond bien à ce qu'on appelle les connaissances de gestion de base. Je peux te donner les grandes notions maintenant et si tu veux qu'on creuse certains points plus tard, on peut repasser dessus.

Super, merci.

Alors en fonction de ton secteur d'activité, il y a une vérification des accès à la profession. Et donc, ça c'est le rôle du guichet d'entreprise, on a reçu un mandat, un agrément de la part du SPF Economie pour jouer ce rôle là.

Si je comprends bien, la première étape, ça va être l'étape légale en elle-même avec le notaire, qui va permettre l'inscription au moniteur belge, c'est-à-dire avec l'objet social, le capital, les actionnaires, etc... Et une fois que ça c'est fait, le notaire va nous donner un numéro d'entreprise qui va nous permettre de continuer les démarches avec un guichet d'entreprise tel que Xérius, par exemple.

C'est ça, c'est ça.

Donc Xérius va s'occuper de l'inscription à la banque carrefour des entreprises qui est aussi une obligation légale pour commencer son activité et aussi vérifier l'accès à la profession qui peut dépendre du secteur dans lequel on travaille.

C'est ça, en fait, si tu veux, accès à la profession tu peux globaliser cela sous « compétences professionnelles ». On doit vérifier que les compétences professionnelles sont remplies. Depuis la régionalisation en 2015, ce n'est pas les mêmes règles pour s'installer en Wallonie, à Bruxelles ou en Flandres.

Et donc ce que Xérius va faire, on part du principe que ta boîte est située où ?

En Wallonie.

Donc là il faut prouver, et les connaissances de gestion de base, et les accès à la profession. Si ta boîte était créée en Flandre, elle n'aurait aucune contrainte à ce niveau-là, donc ça peut faire partie de la réflexion. On pourrait dire que cela freine l'entrepreneuriat en Wallonie mais d'un autre côté, toi qui est universitaire, que tu défendes le fait d'avoir une certaine formation. Donc voilà les deux se défendent. Et alors là Bruxelles, c'est encore plus subtil, les connaissances de gestion de base n'existent plus mais les accès à la profession continuent d'exister.

Et les accès à la profession c'est quoi comme secteur ?

Par exemple tout ce qui touche aux véhicules à moteur, la vente de voiture, la réparation de voitures. Tout ce qui touche à la construction mais là c'est hyper détaillé donc si tu as besoin je peux t'envoyer des documents, tout ce qui est lié à la menuiserie aussi. Il y a aussi tout ce qui touche à l'Horeca, restaurants, boulangeries ou liés aux soins à la personne.

Nous ce serait plus dans le cadre d'une microbrasserie.

Donc là toi tu n'es pas concerné par un accès à la profession.

Vu qu'il n'y a pas d'accès à la profession, quels seraient les étapes suivantes pour le processus ?

Une fois que tu es passé par le guichet d'entreprises pour valider la liste des activités réalisées dans la banque carrefour, tu as aussi besoin de te mettre en ordre niveau sécurité sociale.

Donc là où Xérius va intervenir aussi, là on va faire le nécessaire pour activer ta société à la caisse d'assurances sociales. Donc ça en fait, c'est une sorte d'impôt déguisé. Une fois par an, la société paie une cotisation, qu'on appelle cotisation annuelle à charge des sociétés, donc ça c'est pour financer la sécurité sociale des indépendants. Toi en tant qu'administrateur de société, tu dois aussi avoir le statut d'indépendant et là tu n'a pas le choix. En Belgique, quand tu es administrateur, tu es obligé d'être indépendant.

Ok, très bien.

Ca ne t'empêchera pas d'avoir un comptable. Ces cotisations sociales servent à financer la sécurité sociale, donc la pension, les soins de santé, les allocations familiales. Alors que tes impôts, ils financent les routes, les écoles,...

Oui, je vois.

Ce dont toi tu auras besoin aussi et tu payes via un guichet d'entreprise, en tant que brasseur, il va te falloir plusieurs autorisations auprès de l'AFSCA ou tout ce qui est les accises. Si tu as envie de détailler cela dans ton travail, ça c'est à toi de voir la pertinence mais tu dois au moins le signaler.

Et pour le statut d'indépendant, est-ce que deux personnes de l'entreprise peuvent l'avoir ?

Doivent. Imaginons que tu constitues ta société avec un associé et que cet associé travaille avec toi dans la boîte (et pas seulement quelqu'un qui amène de l'argent parce que ça c'est différent, il doit aussi avoir le statut d'indépendant.

Ce sera pour tous les associés actionnaires. Quand l'entreprise engage du personnel, là tu vas payer l'ONSS et là tu auras un contrat de travail d'employé. Les fondateurs, ceux qui amènent de l'argent, qui font tourner la boîte et qui sont propriétaires de l'entreprise, par défaut, ce sont des indépendants.

Du coup en fait, ce sont ceux qui vont venir travailler et qui en plus investissent de l'argent pour mener le projet ?

C'est ça, maintenant, imaginons que je sois séduite par le projet et que je donne de l'argent mais que je n'y travaille pas, je ne suis pas concerné par cette obligation. Mais ça, si tu as des hésitations dans ton travail, je pourrai relire, s'il y a des subtilités que je n'aurai pas eu le temps de te communiquer, pour être sur qu'il n'y ait pas d'incohérence dans le travail.

C'est gentil, merci beaucoup. Et ce genre de démarches, ça prend combien de temps environ ?
Ca peut aller assez vite mais tu vas à chaque fois dépendre d'un organisme différent. Tu dois vérifier avec le notaire pour ton plan financier si tu peux le faire par toi-même ou si tu dois passer par un professionnel du chiffre, ça j'avoue j'ai un doute. Peut-être faire un petit check si tu as un notaire qui est dispo. Mais donc ton passage chez le notaire, ça va dépendre, ça peut aller très vite et ça peut être fait en un jour, deux ou trois.

Après, tu reçois ton numéro d'entreprise et nous au guichet d'entreprise, on peut activer ça le jour même et mettre en ordre ton statut d'indépendant. Donc théoriquement créer sa boîte en un jour c'est vrai mais dans les faits, on va dire si tu veux être raisonnable 48 à 72h.

Donc concrètement, l'étape de Xérius va venir après le notaire mais avant les étapes comme l'AFSCA ou les accises pour lesquelles on aura besoin de cette inscription ?

Voilà, l'AFSCA notamment a besoin de ce qu'on appelle le numéro d'unité d'établissement. Donc si tu veux, quand tu actives ton numéro d'entreprise via le guichet, tu dois indiquer à quelle adresse l'activité va se dérouler, ce n'est pas la même chose que le siège social. C'est ce qu'on appelle une unité d'établissement mais tu peux en avoir plusieurs comme avec les chaussures Magnet qui ont 25 unités d'établissement car ils ont 25 magasins. Donc toi le lieu où tu brasses, où tu vends, n'est pas nécessairement la même adresse que ton siège social, que tu peux mettre à ton domicile.

Donc l'AFSCA, ils ont besoin du numéro d'établissement pour pouvoir faire les démarches de leur côté.

Et j'ai vu sur votre site qu'on parlait de 178,50€ pour l'inscription avec le guichet d'entreprises, est ce qu'il y a d'autres frais qui peuvent s'ajouter avec d'autres services proposés ?

Oui c'est ça, même en fait les 178, c'est en activant des services que tu n'es pas obligé de confier à Xérius, donc guichet d'entreprise, c'est un passage obligé pour la création d'entreprise et ça le tarif fixé par la loi, c'est 105,50€. Donc ça c'est la démarche obligatoire. Donc l'autre prix que tu as vu, c'est l'immatriculation à la TVA et ça coût 72,50€ mais ce n'est pas du tout obligé de confier ça à Xérius, tu peux le faire toi-même ou ton comptable pourra le faire. Nous on fait ça pour augmenter nos revenus et pour faciliter la vie des entrepreneurs.

En dehors de ça, est ce qu'il y a d'autres services proposés par Xérius ?

Notamment l'enregistrement auprès des douanes et accises, l'enregistrement auprès de l'AFSCA, des choses comme ça.

Est-ce que tu aurais un document ou quelque chose comme ça par rapport à cet enregistrement auprès des douanes et accises ?

Oui bien sûr, je dois avoir ça, tu peux m'envoyer un mail.

C'est super gentil, un tout grand merci.

Je t'en prie.

17.11. Stéphane Robyns – Lawyer specialized in economic and company law

[Phone call, Wednesday 10th April 2024]

En fait, d'abord, nous comptons partir sur plus une SRL pour la forme légale de l'entreprise, et on se demandait quel serait plus ou moins les responsabilités légales et les caractéristiques qui seraient spécifiques à cette SRL ?

Tout a changé le 22 mars 2019. Oui tu as en effet, un nouveau code des sociétés qui est rentré en application, en vigueur et cela remplace le régime de la SPRL. Grosso modo, la volonté du législateur, c'était de quelque part, marginaliser en fait l'accès à la société pour favoriser en fait l'entreprise. Et donc en fait, il faut voir ça comme si on voulait créer des grosses entités, des petites entités et donc réserver plutôt dorénavant la structure des sociétés anonymes pour des entités qui soient plus à caractère international en fait, et par contre réserver la SRL à une fonctionnalité plus belge belge. C'est pas pour autant qu'il peut pas y avoir des ramifications internationales, mais disons que c'est plutôt en taille d'entreprise, disons plutôt réservé aussi avec des critères où tu parles de plusieurs millions de chiffres d'affaires avec un commissaire, et cetera, et cetera. Donc ça c'était un peu l'optique, qui était et qui a généré le fait que quelque part on a retiré le capital dans les sociétés à responsabilité limitée, donc dans les SRL puisqu'il était de 18600 et qu'on que on avait déjà dit voilà pour ces sociétés là il faut un capital minimum de 6200. Et bon, en tout cas s'il y a un problème, on doit rajouter 12400. Mais donc maintenant l'accessibilité à l'entrepreneuriat permet de créer une société avec 1€ voire même 0 et donc ça c'est la principale idée, c'est de se dire bon voilà. Pour le reste, en fait, on a permis une très grande latitude au niveau du fonctionnement interne, les organes restent les mêmes dans les 2 sociétés, la société anonyme et la SRL. Mais la seule chose, c'est que de nouveau, on relève que dans ceux qui se penchent vers une structure de société anonyme, il y a soit la possibilité d'opter pour une organe d'administration qui est monoïste, en fait, c'est-à-dire un conseil d'administration où un organe d'administration qui est dual, donc soit avec un comité de direction, et cetera. Donc on voit directement que c'est beaucoup plus charpenté, et on voit même qu'aujourd'hui, les sociétés anonymes, qui étaient déjà des sociétés anonymes au moment de la réforme, ont eu plusieurs difficultés à s'adapter à cette nouvelle organisation interne parce qu'elle ne correspondait pas et que elles avaient déjà leur capitale qui était de 61500€, qui était fixe et qui n'avait pas pour autant envie de basculer sur une SRL. Et donc il y a plusieurs SA qui fonctionnaient, par exemple avec un comité de direction et qui en ont fait aujourd'hui un comité de direction qui était en fait officieux et pas officiel. Parce que dans l'organisation interne des sociétés anonymes, quand tu crées un comité de direction, tu ne peux pas avoir autant de membres dans le comité de direction que dans entre guillemets, le Conseil d'administration en tant que tel, donc c'est beaucoup plus complexe. Et aujourd'hui, c'est vrai que, on va dire dans 95% des sociétés, si pas 99% sont des SRL parce qu'elles offrent la même souplesse et elles offrent également la même flexibilité, les mêmes produits, les mêmes possibilités en termes de de droit de vote multiple ou non donc en fait aujourd'hui, c'est vraiment, disons plus la renommée entre guillemets qui va faire que tu vas tourner vers une société anonyme parce que t'as besoin de fonds, mais pour le reste tu n'as quasiment pas grand chose. Tu peux faire des rachats d'actions, et cetera, et cetera. Donc voilà.

Je me demande si je n'ai pas un mémo qui montre les différences entre société anonyme et les SRL que je pourrais t'envoyer.

Ce serait top si tu avais quelque chose comme ça.

Ouais, je pense que je dois avoir ça quelque part. Je suis en train de regarder. Donc voilà, je sais pas si je réponds à ta question. Mais il faut te dire qu'aujourd'hui avec la SRL tu peux l'adapter comme tu veux. Il y a pas vraiment de grande restriction qui devrait te

toucher et de toute façon à tout moment, ça tu peux toujours mettre, que si besoin tu sais toujours convertir une SRL en SA. Cela n'est pas du tout un problème, ouais.

Et pour la constitution de l'entreprise, quelles vont être en fait les étapes légales ? Combien de temps ça va durer plus ou moins et quelles informations doit-on avoir ?

Ben pour ça tu n'as pas vraiment de, tu n'as pas vraiment de comment dire. Je regarde en même temps. Ouais, j'avais fait un mémo, euh. J'avais fait un mémo aussi là-dessus, entre SRL et SA, donc je vais te l'envoyer. Mais il est en français, il n'est pas en anglais.

Oui t'inquiète, pas de soucis, merci

Donc ta question c'était les différentes étapes légales pour la Constitution. Les différentes étapes légales, c'est le plan financier, oui. Et ensuite les apports, soit tu as un apport en espèces donc là c'est un compte bancaire bloqué donc ça c'est très important. Et à ce moment-là, tu dois effectivement. Attends, parce que là j'étais en train de juste changer le document que je t'ai envoyé, pardon. Attends, je vais prendre ton adresse mail.

Les étapes, alors je pense que je dois aussi avoir un modèle en anglais. J'ai un modèle de toutes les infos que tu as besoin.

C'est parfait.

Par contre ça c'est au niveau des infos. Par contre au niveau du processus, je sais que ton père avait fait un listing. Donc tu devrais peut-être lui demander. Par contre, je vais voir ici parce que je sais que j'avais un truc constitution. Et donc pour le reste, soit tu as un apport en cash et là tu ouvres un compte bancaire bloqué, soit tu as un apport en nature et donc là tu dois faire un rapport de l'Assemblée générale des fondateurs expliquant quel est le l'apport. Par exemple maintenant on vient faire un rapport pour un gars qui fait une application internet mais donc à ce moment-là, tu fais un rapport, tu évalues l'apport et tu dis ben ok, à ce moment-là, ça vaut autant et donc tu as la société qui est constituée. Tu peux avoir une société qui est constituée que par du cash, que par des apports en nature, soit un mixte. Souvent, il y a un mixte parce que finalement, le lendemain, ben il faut encore qu'il puisse vivre, évidemment donc par la force des choses tu es obligé évidemment de dire OK, mais dès le lendemain, tu vas payer les factures du notaire, du comptable qui a fait le plan financier, de l'avocat qui a éventuellement fait le rapport du fondateur, et donc à ce moment-là, c'est toi qui doit effectivement voir. Qui va effectivement voir ce que ce que ce qu'il faut faire et les recherches qu'il y a eu lieu de faire pour valoriser le projet. Et ça, tu dois le faire avec un réviseur d'entreprise.

Ok, je vois et le plan financier il doit d'office être fait avec un comptable ou il peut être fait par nous-même ?

Oui, si tu es tout à fait capable de le faire toi-même, c'est pas obligatoire, la loi ne dit pas qu'il doit être contresigné ou quoi que ce soit. Donc ça y a pas de problème si tu veux.

Donc en soit c'est facile. Si tu veux constituer une société, tu vas devoir faire tes statuts, faire ton plan financier. Ensuite tu vois comment tu dois constituer ton capital. Apport en cash, apport en nature, apport en cash ; compte bloqué, apport en nature ; ben à ce moment-là il y a un rapport des fondateurs et un rapport du réviseur. Donc ensuite tu passes chez le notaire uniquement quand tu as les fonds qui sont sur le compte bancaire et puis voilà c'est tout.

Tu passes chez le notaire. Le notaire va acter que les fonds sont là et bien il va regarder le plan financier, il va regarder le rapport du fondateur, le rapport du réviseur de l'utilisateur. Et en gros je peux aussi t'envoyer un acte hein, qui te montre un petit peu comment c'est, mais y a rien d'extraordinaire.

Le réviseur en fait, c'est quel genre de personne, qui est réviseur ?

Le réviseur d'entreprise, c'est une personne qui a fait de l'audit et qui a un titre de réviseur, qui est inscrit comme réviseur d'entreprise. C'est comme expert comptable avec ton père, mais il est réviseur, donc il a un diplôme, et cetera, il doit remplir certaines

conditions. Euh, il a le même rôle d'un commissaire d'une société en fait. Le commissaire d'une société est nommé que quand la société remplit certain critères, je t'ai envoyé ça dans dans l'email, il y a certains critères comme un bilan de 5 millions d'euros et cetera, et cetera. Et quand tu n'as pas tout ça, à ce moment-là, tu ne dois pas effectivement, on ne doit pas avoir de commissaire.

Je vois bien et quel serait l'avantage d'un avocat dans le processus ? Est-ce que c'est obligatoire d'avoir un avocat ? Et sinon, qu'est-ce que ça pourrait apporter ?

Ben moi, j'ai toujours considéré, que aujourd'hui bon, on ne peut que constater l'évolution des matières juridiques et la spécialisation des avocats, voilà que ce soit même des matières qui sont sensiblement, on va dire cousine comme la faillite, la liquidation, le commerce, enfin tous les actes de commerce qui peuvent composer une société, les actes de constitution, le fonctionnement interne. Voilà les aspects sécuritaires, les aspects environnementaux, tout ce qui est IT, ben on voit qu'il y a une spécialisation des avocats, parce que ce n'est plus du tout possible de gérer aujourd'hui pour un juriste, de gérer l'ensemble des normes juridiques. Et donc moi je considère qu'il est devenu aujourd'hui impossible pour les notaires de gérer toute cette masse normative et le problème c'est qu'on reste par rapport au notaires avec une espèce de culture éducative qui est que le notaire depuis l'époque ancestrale, pour faire court, a toujours été le réceptacle de de la connaissance juridique. Mais en fait, aujourd'hui c'est plus, c'est plus possible. Et les différentes tâches qui sont assignées au notaire de participer à des ventes, de faire des donations, de conseiller en matière successorale, et cetera, alors qu'il y a un arsenal fiscal et un arsenal régional qui est tellement énorme que pour moi, les notaires, entre guillemets, ils ont une fonction pour acter. Les avocats sont des conseillers et les notaires sont là pour acter. Alors c'est vrai que par là pour acter bah tu as évidemment un avis mais pour moi t'as une vision qui est très peu pratique. Et donc ils ne sont pas confrontés à la pratique. Moi je vois mes statuts, bah si tu compares mes statuts à celui du notaire, ça serait le jour et la nuit. Et le notaire sera le premier à dire que mes statuts sont hyper longs, et cetera, mais y a tout dedans, tu sais te débrouiller et surtout je sais les pièges qui il peut y avoir en pratique.

Donc fatalement, tu as une adaptation qui est bien plus bien plus appropriée parce que je suis confronté à la réalité. Par exemple, un notaire. Admettons que tu vas voir ton notaire et tu dis voilà, je vais constituer une société avec ma femme. D'accord ? Ben il va te dire OK, voilà les statuts, mais c'est tout ce qui va te dire. Moi par contre, ce que je dis, je vais te dire, écoute, qu'est ce qui se passe, s'il y a un divorce, qu'est-ce qui se passe si tu décèdes, qu'est-ce qui se passe ? Si à un moment donné y a un nouvel actionnaire, qu'est-ce qui se passe ? Moi je vais te poser une série de questions. Qu'est ce qui se passe en terme de gestion, est-ce que c'est toi qui vas gérer seul, est-ce que c'est toi ? Si tu es seul et que tu tombes malade, ceci, cela.

On a encore fait maintenant, on l'a fait avec un garçon qui avait 22 ans. Okay, si tu pars en vacances, qu'est-ce que tu fais, si tu as un accident, qu'est-ce qui se passe, qui gère tes affaires et donc on a prévu, par exemple un poste d'observateur qui a été donné à son père. Son père ne peut pas gérer mais peut faire certains actes et donc du coup, fatalement que moi je suis habilité, j'ai une expérience de plus de 20 ans mais au-delà de ça, le notaire n'est pas du tout confronté à ça puisqu'il n'est pas là pour rendre des avis et des conseils. Donc il n'est pas dans la vie pratique des sociétés. La seule chose qui a été cherché, ce sont tous ces articles dans le code, il a reçu un truc standard de l'Association des notaires et puis c'est tout en fait. Je trouve que ça a un grand intérêt aussi pour préparer par exemple, si toi tu dois créer une start-up, et bien maintenant c'est ce que je viens de faire par exemple avec ce jeune qui a créé sa start-up et donc il me dit voilà je vais créer ma société pour un montant de je vais dire un montant de 100 000€. Voilà et moi je lui ai dit

OK c'est très bien mais tu ne vas pas avoir de revenus tout de suite et le problème c'est que tu vas avoir, tu vas chercher des investisseurs. Si tu cherches des investisseurs et tu sais que tu dois avoir plus ou moins 300 000€, Ben tu vas fatalement être directement dilué. Donc je dis il faut avoir une vision long terme et donc je dis il faut surdimensionner ton projet. Et pour finir j'ai réussi à valoriser son projet à 750 000€ avec un réviseur d'entreprise. Donc si je n'étais pas intervenu, ce qui se serait passé, il aurait mis 100, il aurait valorisé son projet à 100 000€. Il se serait dit voilà très bien, j'ai aucune vue plus lointaine. Le notaire n'aurait évidemment rien dit parce que il est pas du tout confronté à des fonds d'investissement ou des investisseurs. Le gars, il aurait passé ces 3 dernières années à constituer son truc. Et un premier investisseur qui vient, il met 300000. Bah y a pas de problème, du jour au lendemain, il a 25% de la boîte le jeune et en fait il a quasiment plus rien à dire ici. Bah si, il y a un investisseur qui vient, qui met 300000€, bien par exemple je vais conseiller de se mettre administrateur statutaire par exemple tu vois et pas simple administrateur donc il faut 75% des voix pour le démettre, et cetera, et cetera. Et donc du coup finalement tout ça, évidemment se négocie, si les investisseurs disent on ne veut plus que tu sois statutaire. Mais néanmoins, il y a une logique dans laquelle je l'ai rentré et dans lequel un notaire ne l'aurait jamais mis, ce n'est pas du tout le boulot du notaire.

Et pour tout ça, c'est quoi les coûts que ça pourrait engendrer ce genre de processus ?

Il faut compter que pour le plan financier ça tu dois demander à ton père, j'en ai aucune idée. Alors pour des statuts standards tu peux compter plus ou moins, je pourrais dire 1200, 1500€. Pour des statuts plus complexes avec des classes d'action, avec des clauses de rachat d'action des clauses de par exemple de stock option, des call options, des tag along, drag along rights et cetera. Ouais, ça peut facilement tourner jusqu'à 3500, 5000€ OK.

Par exemple, avec des des locks-ups, des clauses d'incessibilité des actions, ou bien avec des liquidation preference, des clauses d'exit. Bah maintenant si c'est un intermédiaire, voilà si c'est 2-3 petites clauses, en cas de décès, et cetera, 2500€. Ou encore un rapport du réviseur tu dois compter facilement à mon avis, 1600 à 2000€ et le notaire ben c'est plus ou moins 1200 à XXX en fonction du montant des capitaux apportés.

Ok, je vois, sinon au fur et à mesure de la vie de l'entreprise, quelles seront les obligations légales ? Est ce qu'il y a des articles légaux qui sont spécifiques, qui vont réguler des tâches spécifiques qu'on doit faire.

Oui, alors bah au cours de la vie, la vie d'une société, tu as effectivement un grand nombre de choses à exécuter. Notamment, tu vas devoir faire en sorte que tous les ans, ben établir les comptes annuels. Tout à la fin de chaque exercice social, tu vas devoir les faire approuver dans un certain délai. Tu établis les comptes. Tu fais en sorte de les soumettre à l'Assemblée générale, qui doit les approuver. Et puis quand l'AG les a approuvés, tu fais le dépôt à la banque nationale.

Ok OK, parfait. Une dernière question, c'est plus en fait sur le site web, est-ce qu'il y a des informations légales importantes à préciser ? Quand tu vas créer le site web de ton entreprise, est-ce que tu as des informations légales que tu dois préciser dessus ?

Oui, tu dois toujours mentionner, comme toutes les factures, tu dois mentionner ton numéro d'entreprise, ton ton numéro de TVA. Mentionner ton nom légal si tu as décidé de mettre un nom commercial. Bon, par exemple, moi j'ai Acolegal mais c'est pas mon nom de société donc si tu veux donc tes statuts, je ne sais pas comment dire. Par exemple, iPhone, iPhone est un produit mais le nom légal c'est Apple, donc pour moi c'est la même chose donc. Si par exemple tu as une société mais en fait toi tu dois pouvoir l'identifier pour entrer en contact avec cette société, Et donc du coup c'est à ça que ça sert de mettre en réalité le numéro d'entreprise. Parce que du coup quand tu prends le numéro

d'entreprise, c'est pas très compliqué, tu vas sur le site du moniteur belge et à ce moment-là tu tu retrouveras le fait que ce numéro d'entreprise ne porte pas sur le nom iPhone mais sur le nom Apple. Et ça ça vaut pour toutes les mentions légales.

Alors le plus simple à mon avis c'est que si tu rends sur un site et alors tu regardes parfois tout en bas si tu vois les mentions légales, tu vas sur le site de PWC ou Deloitte, toutes les choses comme ça, en général il y a tout le temps, mais honnêtement je vois trop ce qu'il y aurait à mentionner en plus, donc ça, c'est les mentions légales qui valent aussi d'ailleurs sur toutes les factures, et donc c'est d'ailleurs mentionné, tu dois marquer la forme juridique, et cetera, et cetera, donc. Mais bon, ça c'est logique quoi. Le nom, la forme juridique, adresse. La facture tu auras certainement le numéro de compte bancaire.

Sinon au niveau de la vie sociétaire. Ben en fait tes statuts vont régenter toute ta vie sociétaire. Donc si tu dois tenir un conseil d'administration, ben fatalement, s'il y a un délai de 3 jours, tu devras respecter le délai de 3 jours. Si par exemple il est marqué, oui voilà, il y a un délai de convocation de 3 jours mais que la convocation doit se faire par recommandé, si tu ne l'as pas fait par recommandé, ça va être un problème évidemment, donc ce sera pas convoqué valablement.

Pour le reste honnêtement, au quotidien ? Un des articles les plus important, c'est souvent dans les articles 21-22, c'est la représentation externe, dans laquelle on dit que en fait, dans la société c'est illusoire évidemment de commencer à dire que vous allez devoir automatiquement réunir conseil d'administration pour tout et pour rien. Si tu veux, tu as cet article là et l'article sur la délégation de la gestion journalière. Et donc, c'est en général ces 2 articles qui peuvent poser un problème en ce sens que qu'est ce que c'est que la gestion journalière ? Quand tu commences société, tout le monde, les gens disent Ah oui mais bon, moi je suis CEO, il y a un conseil d'administration qui fait quoi ? Non, au début effectivement c'est très compliqué parce que ce tu vas dire bon, qu'est-ce que que finalement je suis habilité à faire parce que j'ai pas envie d'outrepasser un acte que j'aurais pas pu faire et ensuite la responsabilité m'incombe par exemple. Et je sais pas moi, une société qui créé des moteurs d'avion. Voilà, s'il y a un acte à signer qui vaut 1 000 000€, c'est évident, tu sais très bien qu'un moteur d'avion, qu'un avion, ça va coûter des millions. Donc au quotidien, le risque c'est de générer des fonds. Bon voilà admettons maintenant que tu tiens un magasin de bonbons. Bah en fait tu te dis tout d'un coup je vais acheter un immeuble, si évidemment tu as un magasin de bonbons du jour au lendemain, tu te dis que tu vas acheter un immeuble, c'est pas dans la gestion quotidienne quoi, tu vois. C'est un acte isolé que tu vas faire tous les X ans mais c'est pas du tout le but pour toi de commencer à acquérir des immeubles. Dans un cas où tu vas acheter un immeuble, non seulement par rapport aux fonds, par rapport à l'objet social, l'immeuble est évidemment un cas qui est bien particulier, donc là tu vas réunir un conseil d'administration en disant OK, est-ce qu'on achète ou pas l'immeuble, donc là tu vas aller voir dans tes statuts. Et donc maintenant je suis dans tel cas et je dois demander l'avis d'un autre, enfin l'accord, d'un autre conseil d'administration et la représentation externe c'est en ça qu'elle aide, en fait, au lieu de réunir toujours un conseil d'administration, la représentation externe va te permettre de dire s'il y a un acte de gestion journalière à signer. Par exemple si je vais à la poste, l'administration peut signer la réception du recommandé. Par contre, si maintenant un acte commercial excède la gestion journalière, ce qui se passe c'est que ça simplement ça nous dit que le Conseil d'administration de la société peut être présentée par 2 administrateurs. C'est tout ce que je vois au niveau quotidien, maintenant, c'est assez important évidemment. C'est toujours ces articles là qui sont un peu remis en cause.

C'était super clair, merci.

18. Draft of Articles of Association of the Company Crust 2 Craft

STATUTS

DE LA SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE

Crust 2 Craft

TITRE I: FORME - DENOMINATION, FORME, SIEGE, OBJET, DUREE

ARTICLE 1: FORME JURIDIQUE, DENOMINATION ET FORME JURIDIQUE

La société revêt la forme d'une société à responsabilité limitée dénommée « **Crust 2 Craft** ». Tous les actes, factures, annonces, publications, lettres, notes de commande et autres documents émanant de la société, doivent contenir l'une de ces dénominations, précédée ou suivie immédiatement de la mention "société à responsabilité limitée" ou des initiales "SRL". Tous ces documents doivent également contenir l'indication précise du siège de la société, et les termes "Registre des Personnes Morales" ou l'abréviation "RPM" suivis ou précédés du numéro d'entreprise, de l'indication du siège du tribunal dans le ressort territorial duquel la société a son siège ainsi que toute information requise par la loi.

ARTICLE 2: SIEGE

Le siège de la société est établi en Région Wallonne.

Il peut être transféré en tout autre endroit en Belgique, par simple décision de l'organe d'administration, conformément à l'article 2:4 du Code des sociétés et des associations. Tout changement de siège est publié aux Annexes du Moniteur belge, par les soins de l'organe d'administration.

La société peut établir, par simple décision de l'organe d'administration, des sièges administratifs, succursales et agences, tant en Belgique qu'à l'étranger, par simple décision du conseil d'administration.

ARTICLE 3: OBJET

La société a pour objet, tant en Belgique qu'à l'étranger, pour compte propre ou pour compte de tiers ou en participation avec ceux-ci :

Sans préjudice de toute restriction légale, déontologique ou réglementaire, la Société peut exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, ou en participation avec des tiers, toutes les activités se rattachant directement ou indirectement à:

1. Toute activité généralement quelconque se rapportant directement ou indirectement à la restauration en général et au secteur Horeca en particulier, c'est-à-dire se rapportant notamment à la création, l'organisation, l'achat, la vente, la gestion et l'exploitation de tout café, cafétéria, débit de boissons, bar, night-shop, en ce compris toute restauration sous toute ses formes, dont tout snack-bar, taverne, sandwicherie, brasserie, restaurant, service-traiteur, banquet, réception, mais aussi la petite restauration, la cuisine rapide, le take away, sandwicherie, glacier, crêperie, salon de thé, friagerie, produits de bouche et tout autre produit alimentaire, que ce soit comme établissement fixe ou ambulant;
2. la conception, la distribution, la commercialisation, la fabrication, la préparation et l'importation, l'exportation, le dépôt, le stockage, la location, le commerce, l'achat et la vente en gros ou au détail, la mise à disposition, l'exploitation de tout produit, alimentaire ou non alimentaire, ou matière première ou autre, tels que:

- i. toute boisson alcoolisée ou non alcoolisée, tels que les jus de fruits, sodas, eaux, bières, boissons énergétiques, ;
- ii. tout produit alimentaire tels que les fruits, légumes, produits laitiers, viandes, produits de la mer, poissons, confiserie tels que bonbons, chewing-gum, chocolats, chips, biscuits, barres céréales, en ce compris toute conserve;
- iii. tous produits de boulangerie, pâtisserie, pains et viennoiseries, en dépôt ou en atelier de fabrication;

3. l'organisation et l'exploitation de tout événement, activité récréative, divertissement, spectacle, séminaire, conférence, training, colloque, congrès, ou autre, voire toute autre activité, à caractère privé, commercial ou professionnel, soirée, soirée de gala, en ce compris la location de tout matériel et lieu, voire toute participation y relative ainsi que la mise en place, la gestion et l'exploitation de galeries d'art et/ou de design contemporain, ou autre, ce qui inclut l'organisation d'expositions, la vente d'œuvres d'art et de produits de design, et la mise en relation des artistes avec le public.

D'une manière générale, la société peut exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, pour son compte propre ou pour compte de tiers, ou en participation avec celui-ci toutes les activités se rattachant directement ou indirectement à:

1) la conception, la création, la recherche, la fabrication, sur mesure ou non, la manipulation, le développement, la production, le marketing, l'achat, la vente, la commercialisation, l'exploitation et la gestion:

(i) de toute marque, identité, image, site web de même que de tout design, logo, slogan ou autre signe distinctif;

(ii) de tous produits ou procédés de fabrication en lien avec les activités de la société ainsi que le dépôt et/ou l'exploitation ou la concession de tous brevets ou autres droits de propriété intellectuelle, industrielle ou commerciale y relatifs;

(iii) le marketing digital, la création de site web, la gestion de média sociaux en lien avec les activités de la société.

2) tout partenariat, toute collaboration, d'exploitation, de rationalisation, d'assistance, technique, commerciale, financière ou autre, d'association ou autres avec toute entreprise, association ou société.

3) accepter et exercer tout mandat d'administrateur, de délégué à la gestion journalière ou de liquidateur dans toute société, quel que soit son objet, y compris agir comme manager, sous-traitant, conseiller, consultant et fournir toute assistance professionnelle dans les domaines visés par les activités de la société, par suite ou non de nomination contractuelle ou statutaire et/ou en qualité de conseiller ou collaborateur externe ou interne ou tout autre titre ou fonction d'effet similaire;

4) prêter et/ou emprunter des fonds, donner des gages et autres garanties, de quelque manière et pour quelque durée que ce soit, constituer une hypothèque ou toute autre sûreté réelle sur les biens sociaux ou se porter caution, prêter à toutes sociétés et/ou personnes physiques et se porter caution pour elles, même hypothécairement, ainsi que rechercher tout financement, également par le biais de sponsoring et mécénat;

5) entreprendre toutes opérations mobilières, immobilières ou financières, en ce compris, de manière non exhaustive:

(i) donner tout conseil en gestion immobilière incluant le syndic, la vente immobilière, la gestion de bien immobilier, la gestion de territoires forestiers et agricoles;

(ii) effectuer toute opération d'achat, de vente, d'échange, d'exploitation, de mise en valeur de biens immobiliers et mobiliers, de gestion, d'administration, de leasing et de location de tous biens meubles et immeubles ou parties divises ou indivises d'immeubles généralement quelconques, ainsi que toutes activités connexes, analogues ou semblables qui s'y rapportent directement ou indirectement;

- (iii) participer activement ou non à la gestion de toute affaire;
 - (iv) effectuer toute opération foncière ou immobilière, et notamment l'achat, la vente, la commercialisation sous toutes ses formes, l'échange, la construction, la reconstruction, la démolition, la transformation, l'exploitation, la gestion, l'entretien et la location sous toutes ses formes de tout terrain, bâti ou non, et/ou de tout immeuble, meublé ou non, de tout entrepôt, atelier, agence;
 - (v) investir dans tout bien meuble, tout terrain bâti ou non bâti, et/ou tout bien immeuble, par ses moyens propres ou au moyen d'emprunt, ouvrir ou se faire ouvrir tous crédits en espèces ou marchandises, donner ou se faire donner toutes garanties en hypothèque, gage ou autrement, gérer, exploiter et valoriser de tels biens, notamment par voie d'achat, de vente de location, de mise à disposition, de concession de droits réels, de construction, de transformation, de rénovation;
 - (vi) affermer ou donner à bail tout ou partie de ses terrains, bâti ou non bâti, biens immeubles, ses exploitations et installations, ou les donner à gérer à des tiers.
 - 6) acquérir des actions, obligations, warrants, options sur actions, options sur valeurs mobilières, voire tout autre instrument financier ou valeur quelconque faisant l'objet d'un marché, prendre tout intérêt ou participation dans toute entreprise, société, association, fondation ou toute autre entité, et en assurer la gestion et la vente;
 - 7) faire toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à son objet, même partiellement, ou de nature à en faciliter ou développer la réalisation, en ce compris faire toutes opérations se rattachant directement ou indirectement au lancement et au courtage commercial, à l'importation et à l'exportation de tous produits compris dans le sens le plus large des points énoncés ci-avant, ainsi que s'intéresser par toutes voies, dans toutes affaires, entreprises ou sociétés ayant un objet identique, analogue ou connexe ou qui sont de nature à favoriser le développement de son entreprise, à lui procurer des matières premières ou à faciliter l'écoulement de ses produits;
 - 8) s'intéresser, par voie d'apport, de fusion, d'absorption, de souscription, d'intervention financière ou par tout autre mode, y compris la gestion ou l'exercice de mandat d'administrateur, de participation ou de toute autre manière, à toutes entreprises, associations ou sociétés, belges ou étrangères, ayant un objet similaire, analogue ou connexe, ou de nature à favoriser, même indirectement, l'objet de la société.
- Au cas où la prestation de certaines activités est soumise à des conditions préalables d'autorisation, permis et/ou d'accès à la profession, la société subordonnera l'exercice de ses activités à la réalisation préalable de ces conditions.
- L'organe d'administration a compétence pour interpréter l'objet de la société.
- Les énumérations ne sont pas limitatives, de sorte que la société peut effectuer toutes opérations susceptibles de contribuer à la réalisation de tout ou partie de son objet.

ARTICLE 4: DUREE

La durée de la société est illimitée.

Elle peut être dissoute à tout moment par l'assemblée générale des actionnaires statuant à la majorité et selon les formalités requises par la loi.

TITRE II – APPORTS, CAPITAUX PROPRES ET PATRIMOINE DE LA SOCIETE

ARTICLE 5: APPORTS - PATRIMOINE SOCIAL

La part du patrimoine social de la société détenu par chaque actionnaire est fonction du nombre d'actions que chacun d'eux détient dans la société, et non, pour éviter tout doute, fonction du pouvoir votal de chacun d'eux au sein de la société.

Le patrimoine social est représenté par mille (1000) actions qui ont été émises en rémunération des apports effectués depuis la constitution de la société jusqu'à la date des présents statuts. Chaque action représente 1/1000^{ième} du patrimoine social de la société, indépendamment des droits et obligations attachés à chacune des actions représentant le capital social de la société.

ARTICLE 6: CAPITAUX PROPRES AU MOMENT DE LA CONSTITUTION ET ULTERIEUREMENT A LA CONSTITUTION - PATRIMOINE SOCIAL

6.1: Apports effectués au moment de la constitution

Les apports effectués par les actionnaires au moment de la constitution de la société sont inscrits sur un compte de capitaux propres disponible.

6.2: Apports effectués après la constitution

Les apports effectués ultérieurement à la constitution de la société, les conditions d'émission détermineront si:

- 1) les apports sont intégralement libérés ou non;
- 2) les apports sont inscrits sur un compte de capitaux propres disponible ou indisponible, étant entendu qu'à défaut de stipulation à cet égard, que ce soit notamment dans les conditions d'émission ou en cas d'apport sans émission de nouvelles actions, ces apports sont inscrits sur le compte de capitaux propres disponible.

6.3: Réduction des apports

Une réduction des apports ne peut être décidée que moyennant le traitement égal des actionnaires.

ARTICLE 7: DEMISSION ET EXCLUSION D'UN ACTIONNAIRE A CHARGE DU PATRIMOINE SOCIAL

Aucun actionnaire n'a le droit de démissionner de la société à charge de son patrimoine social.

ARTICLE 8: APPORT ULTERIEUR A LA CONSTITUTION

En cas d'apport, en numéraire ou en nature, ultérieur à la constitution, l'organe d'administration rédige un rapport qui justifie spécialement le prix d'émission et décrit les conséquences de l'opération sur les droits patrimoniaux et les droits sociaux des actionnaires.

Dans les sociétés où un commissaire a été désigné, ce dernier rédige un rapport dans lequel il évalue si les données financières et comptables contenues dans le rapport de l'organe d'administration sont fidèles et suffisantes dans tous leurs aspects significatifs, pour éclairer l'assemblée générale appelée à voter sur cette proposition.

Si les actions ne sont pas émises en rémunération d'un apport en nature, l'assemblée générale, à laquelle l'ensemble des actionnaires sont présents ou représentés, peut renoncer par une décision unanime aux rapports visés dans le présent article.

ARTICLE 9: APPORT EN NUMERAIRE AVEC EMISSION DE NOUVELLES ACTIONS, OBLIGATIONS CONVERTIBLES OU DROITS DE SOUSCRIPTION – DROIT DE PREFERENCE

En cas d'émission de nouvelles actions à souscrire en numéraire, d'obligations convertibles et/ou de droits de souscription, les actions à souscrire en numéraire, les obligations convertibles et/ou les droits de souscription doivent être offerts par préférence aux actionnaires existants, proportionnellement au nombre d'actions qu'ils détiennent dans la société.

Lorsqu'il y a plusieurs classes d'actions, le droit de préférence ne revient alors qu'aux titulaires d'actions de la classe à émettre. Toutefois en cas d'émission d'actions d'une nouvelle classe, tous les actionnaires existants disposent d'un droit de préférence sur les actions de celle-ci.

Le droit de préférence peut être exercé pendant un délai d'au moins quinze (15) jours à dater du jour de l'ouverture de la souscription.

L'ouverture de la souscription avec droit de préférence ainsi que son délai d'exercice sont fixés par l'organe qui procède à l'émission des titres concernés et sont portés à la connaissance des

actionnaires par lettre, e-mail, tout autre support écrit ou tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil. Si ce droit n'a pas entièrement été exercé, les actions, obligations convertibles ou droits de souscription restants sont offerts conformément aux alinéas précédents par priorité aux actionnaires ayant déjà exercé la totalité de leur droit de préférence. Il sera procédé de cette manière jusqu'à ce que l'émission soit entièrement souscrite ou que plus aucun actionnaire ne se prévale de cette faculté.

Les actions, obligations convertibles ou droits de souscription qui n'ont pas été souscrits par les actionnaires comme décrit ci-dessus peuvent être souscrits par les personnes auxquelles les actions peuvent être librement cédées conformément à la loi ou aux présents statuts.

L'assemblée générale peut, dans l'intérêt social, aux conditions de quorum et de majorité requises pour la modification des statuts et dans le respect des dispositions légales en vigueur, limiter ou supprimer le droit de préférence.

Quand le droit de préférence est limité ou supprimé en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées qui ne sont pas membres du personnel de la société, les conditions prévues à l'article 5:131 du Code des sociétés et des associations doivent être respectées.

Par dérogation à ce qui précède, et sans préjudice des dispositions impératives du Code des sociétés et des associations en la matière, l'organe d'administration est autorisé, dans le cadre du présent article, à supprimer ou limiter, dans l'intérêt de la société et moyennant le respect des dispositions du Code des sociétés et des associations, le droit de préférence reconnu par la législation en vigueur aux actionnaires. L'organe d'administration est à cet égard compétent pour supprimer ou limiter le droit de préférence au profit d'une ou plusieurs personnes déterminées autres que les membres du personnel de la société ou de ses filiales.

Un rapport est le cas échéant établi conformément à l'article 8 des présents statuts.

ARTICLE 10: APPORT EN NATURE

En cas d'apport en nature, l'organe d'administration expose, dans un rapport, dans la lignée de l'article 8 des statuts, l'intérêt que l'apport présente pour la société. Le rapport comporte une description de chaque apport en nature et en donne une évaluation motivée. Il indique quelle est la rémunération attribuée en contrepartie de l'apport.

Le commissaire de la société ou, lorsqu'il n'y a pas de commissaire, un réviseur d'entreprises désigné par l'organe d'administration, examine dans un rapport, la description faite par l'organe d'administration de chaque apport en nature, l'évaluation adoptée et les modes d'évaluation appliqués. Le rapport doit indiquer si les valeurs auxquelles conduisent ces modes d'évaluation correspondent au moins à la valeur de l'apport mentionné dans l'acte. Il indique quelle est la rémunération réelle attribuée en contrepartie de l'apport.

Dans le rapport visé à l'alinéa 1er, auquel est joint le rapport visé à l'alinéa 2, l'organe d'administration indique, le cas échéant, les raisons pour lesquelles il s'écarte des conclusions du rapport.

ARTICLE 11: APPELS DE FONDS

Les actions émises doivent être intégralement et inconditionnellement souscrites, et doivent être libérées dès leur émission, sauf décision contraire de l'organe compétent.

Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'organe d'administration détermine librement, aux époques qu'il juge utile, les libérations ultérieures à effectuer.

Les versements à effectuer sur les actions qui ne sont pas encore entièrement libérées doivent être faits aux lieux et aux dates décidés souverainement par l'organe d'administration.

L'exercice des droits sociaux afférents à ces actions est suspendu aussi longtemps que les versements, régulièrement appelés et exigibles, n'ont pas été effectués.

L'actionnaire qui, après une mise en demeure notifiée par courrier recommandé, ne satisfait pas à un appel de fonds, doit payer à la société un intérêt calculé au taux de l'intérêt légal majoré de deux (2) points de pourcentage, à dater du jour de l'exigibilité du versement.

L'organe d'administration peut, après une seconde mise en demeure notifiée par lettre recommandée restée sans suite pendant un (1) mois, prononcer la déchéance de l'actionnaire et vendre les actions sur lesquelles les versements n'ont pas été effectués, soit directement aux autres actionnaires, soit par l'intermédiaire d'une société de bourse, sans préjudice du droit de lui réclamer le solde restant dû ainsi que tout dommage et intérêt. Le prix de la cession est établi sur la base de l'actif net de la société, tel qu'il résulte du dernier bilan approuvé par les actionnaires, et est payable aux conditions déterminées par l'organe d'administration. Le produit net de la vente s'impute sur ce qui est dû par l'actionnaire défaillant, lequel reste tenu de la différence ou profite de l'excédent, sans préjudice du droit de la société de lui réclamer tous dommages et intérêts.

TITRE III - TITRES

ARTICLE 12: NATURE ET CLASSES DES TITRES

12.1: Principe

La société doit émettre, ou avoir émis en toutes circonstances, au moins une (1) action en contrepartie d'un apport et une (1) action au moins doit avoir le droit de vote.

12.3: Actions et autres titres

La société peut émettre tous les titres qui ne sont pas interdits par la loi, tels que des actions, obligations, obligations convertibles, droits de souscription, le cas échéant dénommés «warrants».

12.2: Titres représentatifs du patrimoine de la société

Tous les titres émis par la société sont, dans la mesure des droits et obligations attachés à la catégorie de titres concernée, représentatifs du patrimoine de la société, sans préjudice du fait que chacune des actions de la société représente en toutes circonstances une portion égale du patrimoine social de la société.

12.3: Titres nominatifs ou dématérialisés

Selon le cas, les titres sont nominatifs, le cas échéant pourvu d'un numéro d'ordre, et/ou dématérialisés.

12.4: Droit de vote

Des droits de vote peuvent être attachés qu'aux seules actions.

12.5: Indivisibilité des titres et division de propriété

Les titres sont indivisibles et la société ne reconnaît qu'un seul titulaire par action pour l'exercice des droits qui y sont attachés.

ARTICLE 13: DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHES AUX ACTIONS

13.1: Action en contrepartie d'un apport

Chaque action est émise en contrepartie d'un apport.

13.2: Action avec droit de vote, multiple ou non, ou action sans droit de vote

1) Actions avec droit de vote

Les actions avec droit de vote, qui peuvent être émises en nombre illimité, donnent chacune droit à un (1) droit de vote ou une (1) voix

Toute nouvelle émission d'action donne droit à un (1) vote ou (1) voix.

Afin de ne pas constituer des "blocs d'actionnaires", susceptibles d'engendrer des conflits au sein de la société, les actionnaires s'engagent à ne pas conclure de pactes de votation autres que ponctuels, si tel devait être le cas.

Les Actionnaires de classe A et B peuvent uniquement souscrire à des nouvelles actions de même classe, sauf approbation contraire de la majorité des droits de vote ou voix du ou des actionnaires détenant des actions de l'autre classe d'actions.

2) Actions sans droit de vote

Sauf disposition statutaire contraire, les actions sans droit de vote peuvent être émises en nombre illimité, avec ou sans dividende privilégié. En cas d'émission d'actions sans droit de vote, celles-ci donnent néanmoins droit à une voix par action.

13.3: Droit au dividende

Sauf disposition statutaire contraire, chaque action, de quelle classe que ce soit, donne un droit égal dans la répartition du bénéfice ou dans la répartition du solde voire des produits de la liquidation.

13.4: Indivisibilité des actions et division de propriété

Les actions sont indivisibles et la société ne reconnaît qu'un seul titulaire par action pour l'exercice des droits qui y sont attachés.

Si une action appartient à plusieurs propriétaires, ou si elle est donnée en gage ou a été donnée en gage dans le respect des présents statuts, la société peut suspendre l'exercice des droits y afférents jusqu'à ce qu'une seule personne soit désignée comme étant, à son égard, propriétaire du titre. Si les ayants droit ne peuvent se mettre d'accord, le juge compétent peut, à la requête de la partie la plus diligente, désigner un administrateur provisoire qui exercera les droits concernés dans l'intérêt de l'ensemble des ayants droit.

Si l'action appartient à des nus-propriétaires et usufruitiers tous les droits y afférents, y compris le droit de vote, seront exercés par les usufruitiers.

13.5: Anti-nantissement des actions

Dans la mesure où la mise en gage, la sûreté, le nantissement ou tout autre procédé d'effet équivalent, sous quelques conditions que ce soit, des actions de tout actionnaire, peut avoir pour effet de transférer leur propriété à un tiers, aucun des actionnaires de la société ne peut mettre en gage, en tout ou en partie, ses Actions quelques soient les circonstances avancées par l'actionnaire concerné, sous réserve de l'agrément de l'organe d'administration.

Le droit de vote d'une action qui a été donnée en gage ou qui fait l'objet d'une sûreté sans l'agrément de l'organe d'administration, est suspendu jusqu'à l'obtention de la levée du gage ou de la sûreté ou de l'agrément de l'organe d'administration.

13.6: Informations

Chaque actionnaire détenant des droits de vote est habilité à demander, de manière raisonnable, mais à ses frais, les informations suivantes:

- 1) le budget de fonctionnement annuel approuvé par l'organe d'administration;
- 2) une notification rapide de tout changement défavorable important dans les activités, les actifs ou les perspectives de la Société.

Chaque actionnaire dispose également, à ses propres frais et sans interférer avec le cours normal des affaires de la société, des droits d'inspection et d'audit habituels, y compris, mais sans s'y limiter, l'accès aux livres, registres et installations de la société.

Si la société manque à l'une des obligations prévues à l'article 13.6, la société est tenue de désigner, à la demande de l'actionnaire susvisé, mais aux frais de ce dernier, un comptable externe chargé d'assister la société dans l'exécution de ses obligations comptables et fiscales.

Ce comptable externe sera nommé par décision de l'organe d'administration conformément au règlement d'ordre intérieur.

13.7: Transmission

Les droits et obligations attachés à une action suivent l'action en quelques mains qu'elle passe. La possession d'une action emporte l'adhésion aux statuts de la société ainsi qu'aux décisions de l'assemblée générale et de l'organe d'administration.

13.8: Ayants-droits, héritiers et autres créanciers

Les héritiers, ayants-droits ou créanciers d'un actionnaire ne peuvent, sous aucun prétexte, provoquer l'apposition de scellés sur les biens ou valeurs de la société, ni en demander le

partage ou la licitation, ni s'immiscer en aucune manière dans son administration. Ils doivent, comme les actionnaires, pour l'exercice de leurs droits, se conformer, sans réserve ni exception, à la législation, aux statuts de la société, voire à toute autre convention existante.

ARTICLE 14: OBLIGATIONS, OBLIGATIONS CONVERTIBLES, DROITS DE SOUSCRIPTION ET CERTIFICATS

14.1: Obligations, obligations convertibles et droits de souscription

La société peut, à tout moment, décider d'émettre ou de contracter des emprunts sous la forme d'émission d'obligations par décision de l'organe d'administration, garanties ou non, notamment par une hypothèque. L'assemblée générale peut donner mandat à l'organe d'administration d'en déterminer le type et le taux d'intérêt, le mode et l'époque des remboursements, ainsi que toutes les autres conditions nécessaire.

L'assemblée générale, délibérant comme en matière de modifications des statuts, peut décider d'émettre des obligations convertibles en actions ou non ainsi que tout droit de souscription, dénommés «warrants» ou non.

La convocation des obligataires aux assemblées générales des obligataires, voire toute autre assemblée à laquelle leur présence est requise, s'effectue conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations et à tout le moins en référence aux termes et conditions prévus pour l'assemblée générale des actionnaires.

Pour assister à l'assemblée générale des obligataires, les détenteurs d'obligations doivent être inscrits dans le registre des obligations, tenu selon les termes et conditions arrêtés par le Code des sociétés et des associations, préalablement la tenue de l'assemblée générale des obligataires dont question.

Le mode de convocation, de tenue et de décision de l'assemblée générale des obligataires se fait selon les mêmes principes que ceux prévus pour l'assemblée générale des actionnaires, sans préjudice des dispositions du Code des sociétés et des associations.

14.3: Certificats

La société peut, dans l'intérêt de la société, collaborer avec un tiers à l'émission, par ce tiers, de certificats qui se rapportent aux titres de la société.

ARTICLE 15: TRANSFERT OU CESSION D'ACTIONS, D'OBLIGATIONS CONVERTIBLES, DROITS DE SOUSCRIPTION ET AUTRES TITRES

15.1: Généralités

Par cession de titres, il faut entendre toute convention de vente, transfert, achat, acquisition, donation, apport en société (tant les apports classiques que des transferts se situant dans le cadre de fusion, scissions, absorption voire toute autre procédure aux effets similaires ou équivalents), dation ou stipulation d'option, dation en paiement ou en gage, vente sur saisie, même par voie d'adjudication, tout acte ou promesse d'acte ayant pour objet un transfert, transmission ou une aliénation, stipulation d'option, vente sur saisie, tout acte ou promesse d'acte et, d'une manière générale, toute forme d'aliénation quelconque, immédiate ou future, certaine, potentielle ou éventuelle (la «**Cession**», dans toutes ses déclinaisons), d'action (de classe A et/ou B), obligations, obligations convertibles, droits de souscription, parts bénéficiaires et/ou de tout autre titre donnant droit à l'acquisition d'actions ou de titres et/ou de tous droits ou partie des droits qui y sont attachés, tels que les droits de vote, droit aux dividendes, (co-)nue-propriété et (co-)usufruit (les «**Actions**»), qu'une telle Cession intervienne entre vifs, à titre onéreux ou gratuit, ainsi que pour cause de décès.

La Cession d'Actions n'est soumise à aucune restriction, sauf disposition contraire des présents statuts ou de toute convention y relative.

15.2 Sanction

Une Cession d'Actions effectuée par un actionnaire cédant en violation du présent article 15 des statuts est inopposable à la société, ses actionnaires voire tout tiers, et ne peut être inscrite dans le Registre des Actions de la société, sauf accord contraire de ceux-ci. Dans

un tel cas, ni l'actionnaire cédant ni le tiers cessionnaire ne peuvent obtenir des informations relatives aux affaires de la société, ne peuvent participer à toute assemblée générale de la société, le droit de vote lié aux Actions non valablement cédées étant suspendu.

ARTICLE 16: ACQUISITION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES TITRES

Conformément à l'article 5:145 du Code des sociétés et des associations, la société peut procéder à l'acquisition de ses propres actions et certificats.

ARTICLE 17: REGISTRE DES ACTIONS ET AUTRES TITRES

Article 17.1: Principes généraux

La société tient au siège de la société un registre pour chaque catégorie de titres nominatifs que la société a émis, que ces titres donnent ou non droit à des actions.

Tout transfert ou Cession, au sens défini ci-dessus, de titre, et donc de sa propriété, n'aura d'effet qu'après l'inscription dans le registre correspondant de la déclaration du transfert ou de la Cession, datée et signée par le cédant et le cessionnaire, ou leurs représentants, voire par la société sur la base de documents probants, l'accomplissement des formalités requises se faisant dans le respect de la législation et des statuts de la société.

Pour ce qui concerne la propriété d'un titre, seule son inscription dans le registre correspondant fait foi.

Les titulaires de titres peuvent prendre connaissance de l'intégralité du registre concernant leur catégorie de titres à tout moment. L'organe d'administration peut en délivrer copie à tout actionnaire.

L'organe d'administration peut décider que le registre sera tenu sous la forme électronique.

Article 17.2: Registre des titres donnant accès à des actions

Tout registre des titres donnant accès à des actions comporte au moins les mentions suivantes:

- le nombre total des actions émises par la société et, le cas échéant, le nombre total par classe;
- pour les personnes physiques, le nom et le domicile et pour les personnes morales, la dénomination, le siège et le numéro d'immatriculation de chaque actionnaire, tel que visé à l'article 2:24, § 1er, 3°, et § 2, 3° du Code des sociétés et des associations;
- le nombre d'actions détenues par chaque actionnaire et leur classe;
- les versements faits sur chaque action;
- les restrictions relatives à la cessibilité résultant des statuts et, lorsqu'une des parties le demande, les restrictions relatives à la cessibilité des actions résultant de conventions ou des conditions d'émission;
- les transferts d'actions avec leur date. Si le registre est tenu sous forme électronique, la déclaration de cession peut adopter une forme électronique et être signée par un ensemble de données électroniques pouvant être imputé à une personne déterminée et établissant le maintien de l'intégrité du contenu de l'acte;
- les droits de vote et les droits aux bénéfices attachés à chaque action, ainsi que leur part dans le solde de liquidation si celle-ci diverge des droits aux bénéfices.

Article 17.3: Registre des obligations

Le registre des obligations comprend à tout le moins les mentions suivantes:

- la désignation précise de chaque obligataire et l'indication du montant des obligations lui appartenant;
- les transferts d'obligations avec leur date et la conversion d'obligations nominatives en obligations dématérialisées ou inversement, si les statuts autorisent la conversion ;
- les restrictions relatives à la cessibilité résultant des statuts ou, lorsqu'une des parties le demande, de conventions ou des conditions d'émission;
- un renvoi au registre des titres nominatifs donnant accès à des actions si celui-ci comporte des obligations.

- relatives à la cessibilité des parts bénéficiaires résultant de conventions ou des conditions d'émission.

Article 17.4: Certificats

Les certificats constatant les inscriptions dans un registre sont délivrés aux titulaires des titres.

TITRE IV- ADMINISTRATION

ARTICLE 18: MODE D'ADMINISTRATION

La société est administrée, sur décision de l'assemblée générale, par un administrateur unique, à moins que l'assemblée générale décide de confier l'organe d'administration à un organe d'administration qui est composé de plusieurs membres formant un organe d'administration collégial dénommé "conseil d'administration" dans le respect des présents statuts.

Tout administrateur peut, sur décision de l'assemblée générale, être nommé dans les statuts.

ARTICLE 19: ADMINISTRATEUR UNIQUE

19.1: Nomination

19.1.1 : Organe compétent

Dans l'hypothèse où l'assemblée générale décide, conformément à l'article 18, alinéa 1 des présentes statuts, de ne pas opter pour un organe d'administration collégial, l'assemblée générale nomme, sur proposition de l'actionnaire qui détient la majorité des Actions de classe A, l'administrateur unique, personne physique ou personne morale, statutaire ou non, actionnaire ou non de la société.

Lorsque l'administrateur unique, statutaire ou non, est une personne morale, celle-ci est tenue de désigner une personne physique comme représentant permanent chargé de l'exécution de cette mission au nom et pour le compte de cette personne morale, conformément à l'article 2:55 du Code des sociétés et des associations. La personne morale ne peut mettre fin à la représentation permanente sans avoir désigné simultanément un successeur. La désignation et la cessation des fonctions du représentant permanent sont soumises aux mêmes règles de publicité que s'il exerçait cette mission en nom et pour compte propre.

Il est nommé par l'assemblée générale pour une durée déterminée ou indéterminée. Il est rééligible de manière illimitée.

Sauf disposition statutaire contraire ou à moins que l'assemblée générale n'en décide autrement lors de sa nomination, le mandat de l'administrateur unique court de l'assemblée générale qui l'a nommé jusqu'à l'assemblée générale ordinaire ayant lieu durant l'année comptable au cours de laquelle son mandat prend fin.

L'administrateur unique dont le mandat est venu à expiration, reste toutefois en fonction aussi longtemps que l'assemblée générale, pour quelque raison que ce soit, ne pourvoit pas au poste vacant.

L'administrateur unique peut démissionner par simple notification à l'assemblée générale. A la demande de la société, il reste en fonction jusqu'à ce que la société puisse raisonnablement pourvoir à son remplacement. Il peut lui-même faire tout ce qui est nécessaire pour rendre la fin de son mandat opposable aux tiers, aux conditions prévues à l'article 2:18 du Code des sociétés et des associations.

L'assemblée générale peut mettre un terme à tout moment, avec effet immédiat et sans motif, au mandat de l'administrateur unique *non* statutaire, à moins que l'assemblée générale en ait décidé autrement au moment de sa nomination.

19.2: Pouvoirs

19.2.1: Principe

L'administrateur unique est investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, en ce compris les pouvoirs de gestion journalière au sens de l'article 21 des présents statuts, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

19.2.2: Délégations de pouvoirs

L'administrateur unique peut, en toutes circonstances, conférer des pouvoirs spéciaux, en ce compris le pouvoir de substitution, à une ou plusieurs personnes de son choix.

19.2.3: Règlement d'Ordre Intérieur

L'organe d'administration peut déterminer dans un règlement d'ordre intérieur les règles notamment de fonctionnement et d'administration de la société.

Les statuts font référence à la dernière version approuvée du règlement d'ordre intérieur. L'organe d'administration peut adapter cette référence dans les statuts et la publier, conformément à l'article 2:59 du Code des sociétés et des associations.

19.3: Résolutions

L'administrateur unique prend des décisions chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

19.4: Conflit d'intérêt

Lorsque l'administrateur unique est appelé à prendre une décision ou à se prononcer sur une opération relevant de sa compétence à propos de laquelle il a un intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est opposé à celui de la société, il soumet cette décision ou cette opération à l'assemblée générale; en cas d'approbation de la décision ou de l'opération par celle-ci, l'organe d'administration peut l'exécuter.

L'administrateur unique doit s'en référer aux dispositions de l'article 5:76 du Code des sociétés et des associations.

Les règles en matière de conflit d'intérêt applicables aux administrateurs et membres de l'organe d'administration s'appliquent le cas échéant au représentant permanent, conformément à l'article 2:55 du Code des sociétés et des associations.

19.5: Procès-verbaux - Extraits

Les décisions de l'administrateur unique sont constatées dans des procès-verbaux qui sont signés par l'administrateur unique. Ces procès-verbaux sont insérés dans un registre spécial.

Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par l'administrateur unique.

19.6: Rémunération et frais

Le mandat de l'administrateur unique n'est pas rémunéré, sauf décision contraire de l'assemblée générale.

L'administrateur unique est, le cas échéant, indemnisé des dépenses normales et justifiées exposées dans l'exercice de sa fonction.

ARTICLE 20 - CONSEIL D'ADMINISTRATION

20.1: Composition

20.1.1: Nomination des administrateurs - Organe compétent

Sur décision de l'assemblée générale, la gestion de la société est confiée à un conseil d'administration composé d'au moins un (1) membre, personne physique ou morale, actionnaire ou non de la société.

L'assemblée générale détermine le nombre d'administrateurs.

Lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, celle-ci est tenue de désigner une personne physique comme représentant permanent chargé de l'exécution de cette mission au nom et pour le compte de cette personne morale, conformément à l'article 2:55 du Code des sociétés et des associations. Le représentant permanent ne peut siéger au sein de l'organe d'administration ni à titre personnel ni en qualité de représentant d'une autre personne morale administrateur. La personne morale ne peut mettre fin à la représentation permanente sans avoir désigné simultanément un successeur. La désignation et la cessation des fonctions du représentant permanent sont soumises aux mêmes règles de publicité que s'il exerçait cette mission en son nom et pour son compte propre.

20.1.2: Durée et fin des mandats d'administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale, pour une durée déterminée ou indéterminée. A défaut d'une mention relative à la durée du mandat, celui-ci sera considéré comme étant conféré pour une durée illimitée. Ils sont rééligibles de manière illimitée.

Sauf disposition statutaire contraire ou à moins que l'assemblée générale n'en décide autrement lors de leur nomination, leur mandat court de l'assemblée générale qui les a nommés jusqu'à l'assemblée générale ordinaire ayant lieu dans l'année comptable durant laquelle leur mandat prend fin selon la décision de nomination, conformément à l'article 5:70, §2 du Code des sociétés et des associations.

L'administrateur dont le mandat est venu à expiration, reste toutefois en fonction aussi longtemps que l'assemblée générale, pour quelque raison que ce soit, ne pourvoit pas au poste vacant qui aurait pour effet d'avoir un conseil d'administration composé d'un nombre insuffisant de membres au regard du Code des sociétés et des associations ou des statuts.

Tout administrateur peut démissionner par simple notification au conseil d'administration. A la demande de la société, il reste en fonction jusqu'à ce que la société puisse raisonnablement pourvoir à son remplacement. Il peut lui-même faire tout ce qui est nécessaire pour rendre la fin de son mandat opposable aux tiers, aux conditions prévues à l'article 2:18 du Code des sociétés et des associations.

L'assemblée générale peut mettre un terme à tout moment, avec effet immédiat et sans motif, au mandat de tout administrateur, à moins que l'assemblée générale en ait décidé autrement au moment de sa nomination.

20.1.3: Cooptation

Au cas où un poste d'administrateur devient vacant, les autres administrateurs peuvent élire un nouvel administrateur pour la durée restante du mandat de l'administrateur défaillant, désigné conformément à l'article 19.1.1, selon la catégorie dont l'administrateur défaillant appartenait. L'assemblée générale procédera à la nomination définitive de l'administrateur coopté lors de sa prochaine réunion pour la durée restante du mandat de l'administrateur défaillant, sauf décision contraire.

20.2: Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut élire, parmi ses membres, un président.

A défaut d'élection, ou en cas d'absence du président, celui-ci est remplacé par le doyen des administrateurs, sauf décision contraire du conseil d'administration.

20.3: Pouvoirs

20.3.1: Principe

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

20.3.2: Répartition des pouvoirs

a) Principe

Le conseil d'administration peut répartir, de manière spécifique, la direction de l'ensemble ou des parties des branches diverses des affaires de la société à un ou plusieurs de ses membres.

b) Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut créer en son sein et sous sa responsabilité un ou plusieurs comités consultatifs. Il définit leur composition et leur mission.

c) Délégations de pouvoirs spéciaux

Le conseil d'administration, peut, en toutes circonstances, conférer des pouvoirs spéciaux à une ou plusieurs personnes de son choix, et peut autoriser le mandataire à subdéléguer ses pouvoirs.

20.3.3: Règlement d'Ordre Intérieur

Le conseil d'administration peut déterminer dans un règlement d'ordre intérieur les règles notamment de fonctionnement et d'administration de la société.

Les statuts font référence à la dernière version approuvée du règlement d'ordre intérieur. L'organe d'administration peut adapter cette référence dans les statuts et la publier, conformément à l'article 2:59 du Code des sociétés et des associations.

20.4: Réunions, délibérations et résolutions

20.4.1: Principe - Lieu

Le conseil d'administration doit être convoqué chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. Toute réunion du conseil d'administration se tient en principe au siège de la société, ou tout autre endroit indiqué dans la convocation.

20.4.2: Convocations

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président, de tout délégué à la gestion journalière ou de deux administrateurs, chacun d'eux agissant avec pouvoir de subdélégation.

Les convocations, qui comprennent l'ordre du jour, sont adressées aux administrateurs trois (3) jours au moins avant la date prévue pour la réunion et sont valablement effectuées par lettre, courrier électronique, tout autre support écrit ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil.

Tout administrateur peut renoncer aux délais et formalités de convocation. Un administrateur peut également renoncer à se plaindre de l'absence ou d'une irrégularité de convocation avant ou après la réunion à laquelle il n'a pas assisté.

Tout administrateur qui assiste à une réunion du conseil d'administration ou s'y est fait représenter est considéré comme ayant été régulièrement convoqué.

20.4.3: Procurations - Représentations

Tout administrateur peut, au moyen d'un document qui porte sa signature (y compris une signature digitale conformément à l'article 1322, alinéa 2 de l'ancien Code civil) et qui a été communiqué par écrit, par courrier électronique, par tout support écrit ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil, donner mandat à un autre membre du conseil d'administration afin de le représenter à une réunion du conseil d'administration.

Un administrateur peut représenter un ou plusieurs membres du conseil d'administration et émettre, en plus de sa propre voix, autant de votes qu'il a reçus de procurations.

20.4.4: Mode de réunion

Le conseil d'administration peut se réunir physiquement et/ou par voie de conférence téléphonique, vidéoconférence, visioconférence, ou tout autre moyen de télécommunication, sans préjudice de la possibilité de prendre des décisions par écrit conformément au prescrit de l'article 19.5.2 des présents statuts.

Tout administrateur est autorisé à prendre part aux délibérations du conseil d'administration et à y exprimer son vote par tout moyen de télécommunication, oral ou vidéographique, destiné à organiser des conférences entre différents participants se trouvant géographiquement éloignés et qui permet à ceux-ci de communiquer simultanément entre eux.

Un administrateur absent peut préalablement à la réunion voter par lettre, courrier électronique, fax, tout autre moyen écrit, ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil. Dans ce cas, le président voire tout administrateur peut signer en son nom le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration concernée.

20.5: Délibérations et résolutions

20.5.1: Quorum de présence

Le conseil d'administration se tient valablement si la majorité des administrateurs est présente ou représentée. En l'absence de quorum de présence suffisant, un second conseil d'administration est convoqué, à tout le moins par e-mail, avec le même ordre du jour et si, lors de la seconde réunion, le conseil d'administration n'est toujours pas valablement composé, un troisième conseil d'administration est convoqué, par e-mail et par lettre recommandée sur la base du même ordre du jour. Si, lors de cette troisième réunion, il est constaté que le conseil

d'administration est composé d'un seul administrateur (fonctionnant alors sur la base du principe de l'administrateur unique dont question à l'article 19 des présents statuts, dans les limites reprises ci-dessous), celui-ci pourra valablement prendre des décisions sur la base du seul et même ordre du jour qu'initialement adressé à ou aux administrateurs absents.

Un délai de plus de quinze (15) jours doit exister entre la date de la première réunion et la troisième réunion du conseil d'administration.

20.5.2: Quorum de vote - Procédure écrite

Le conseil d'administration peut uniquement délibérer sur les points repris dans l'ordre du jour, à moins que tous les administrateurs soient présents ou représentés et acceptent d'étendre cet ordre du jour, à l'unanimité.

Tout administrateur dispose d'un droit de vote ou voix.

Les décisions du conseil d'administration sont valablement prises si elles emportent le vote positif de la majorité des administrateurs. En cas de parité des voix, la décision est rejetée, et la voix du Président n'est pas prépondérante.

Un administrateur peut faire connaître ses opinions et son vote par écrit, par télégramme, télex ou tout autre moyen de communication ayant un support matériel.

Les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par consentement unanime de tous les administrateurs, exprimé par écrit. A cette fin, le conseil d'administration enverra une circulaire ou un procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité, par courrier, courrier électronique, ou tout autre support, avec mention de l'ordre du jour et des propositions de décisions, à tous les administrateurs, leur demandant d'approuver les propositions de décisions et de renvoyer la circulaire ou le procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité dûment signée au siège de la société ou en tout autre lieu indiqué dans la circulaire ou le procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité. La décision doit être considérée comme n'ayant pas été prise si tous les administrateurs n'ont pas approuvé tous les points à l'ordre du jour et la procédure écrite, dans le délai le cas échéant indiqué par le conseil d'administration.

20.6: Conflit d'intérêt

Sauf les cas d'exception visés par le Code des sociétés et des associations, un administrateur qui a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou une opération relevant de la compétence du conseil d'administration, doit le communiquer aux autres administrateurs avant que le conseil d'administration ne prenne sa décision.

L'administrateur ayant un conflit d'intérêts tel que visé à l'alinéa 1er ne peut prendre part aux délibérations du conseil d'administration concernant ces opérations ou ces décisions, ni prendre part au vote sur ce point. Lorsque tous les administrateurs ont un conflit d'intérêts, la décision ou l'opération est soumise à l'assemblée générale, de sorte qu'en cas d'approbation de la décision ou de l'opération par celle-ci, l'organe d'administration peut l'exécuter.

Le conseil d'administration et la société doivent s'en référer aux prescriptions de l'article 5:76 du Code des sociétés et des associations.

Les règles en matière de conflit d'intérêt applicables aux membres de l'organe d'administration s'appliquent le cas échéant au représentant permanent, conformément à l'article 2:55 du Code des sociétés et des associations.

20.7: Procès-verbaux - Extraits

Les décisions du conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux qui sont signés par le président, le secrétaire le cas échéant, et la majorité au moins des administrateurs présents ou représentés. Ces procès-verbaux sont insérés dans un registre spécial. Le cas échéant, les procurations sont annexées aux procès-verbaux de la réunion du conseil d'administration pour laquelle elles ont été données.

Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par le président, le délégué à la gestion journalière ou par deux administrateurs ayant le pouvoir de représentation, chacun d'eux agissant avec pouvoirs de subdélégation.

20.8: Rémunération et frais

Le mandat d'administrateur n'est pas rémunéré et est exercé à titre gratuit, sauf décision contraire de l'assemblée générale.

Tout administrateur est, le cas échéant, indemnisé des dépenses normales et justifiées exposées dans l'exercice de sa fonction.

ARTICLE 21: GESTION JOURNALIERE

21.1: Nomination du ou des délégués à la gestion journalière

L'organe d'administration, soit, selon le cas, (i) l'administrateur unique ou (ii) le conseil d'administration, peut confier la gestion journalière de la société ainsi que de la représentation de la société en ce qui concerne cette gestion journalière à une ou plusieurs personnes, administrateurs ou non, qui agissent conjointement ou individuellement, nommés sur proposition de l'Administrateur.

Au cas où la personne en charge de la gestion journalière est un administrateur, celle-ci porte le titre d' "administrateur délégué". Si elle n'est pas administrateur, elle porte le titre de "directeur général". Le délégué à la gestion journalière peut également porter le titre de «Chief Executive Officer» (en abrégé «CEO»).

L'organe d'administration qui a désigné la ou les personnes en charge de la gestion journalière est chargé de leur surveillance.

21.2: Durée et fin du mandat du délégué à la gestion journalière

L'organe d'administration, soit, selon le cas, le conseil d'administration ou l'administrateur unique, peut nommer le délégué à la gestion journalière pour une durée déterminée ou indéterminée, sans préjudice de l'article 21.1, alinéa 4 des présents statuts.

Le délégué à la gestion journalière peut démissionner par simple notification à l'organe d'administration. A la demande de la société, il reste en fonction jusqu'à ce que la société puisse raisonnablement pourvoir à son remplacement.

L'organe d'administration, soit, selon le cas, le conseil d'administration ou l'administrateur unique, peut mettre un terme à tout moment, avec effet immédiat et sans motif au mandat du délégué à la gestion journalière, sans préjudice de l'article 21.1, alinéa 4 des présents statuts.

21.3: Pouvoirs

Conformément à l'article 5:79 du Code des sociétés et des associations, la gestion journalière de la société comprend tous les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ainsi que les actes et les décisions qui en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent ou en raison de leur caractère urgent ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration, de l'administrateur unique ou du conseil d'administration.

Le cas échéant, le conseil d'administration restreint leurs pouvoirs de représentation. De telles restrictions ne peuvent toutefois pas être opposées aux tiers, même si elles ont été publiées.

Tout délégué à la gestion journalière, administrateurs ou non, peut conférer des pouvoirs spéciaux à tout mandataire, dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués.

ARTICLE 22: REPRESENTATION EXTERNE DE LA SOCIETE

Sans préjudice de toute clause contraire dans les présents statuts, dans les actes, actions judiciaires ou autres, y compris ceux où interviennent un fonctionnaire public ou un officier ministériel, la Société est valablement représentée, en toutes circonstances, en Belgique ou à l'étranger, sans préjudice du pouvoir du conseil d'administration à la représenter:

- (i) soit par l'administrateur unique;
- (ii) soit par deux administrateurs agissant conjointement.
- (iii) soit, dans les limites de la gestion journalière, par le délégué à la gestion journalière. En cas de pluralité de délégués à la gestion journalière, ceux-ci agissent séparément, sauf décision contraire du conseil d'administration de la Société.

La Société est en outre valablement engagée par des mandataires spéciaux dans les limites de leurs mandats. Ils ne devront fournir aucune justification d'une décision préalable du conseil d'administration.

TITRE V - ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 23: COMPOSITION

L'assemblée générale, représente l'universalité des actionnaires de la société.

Toutefois, conformément à l'article 5:82 du Code des sociétés et des associations, lorsque la société ne compte qu'un seul actionnaire, cet actionnaire unique exerce les pouvoirs dévolus à l'assemblée générale. Il ne peut les déléguer.

ARTICLE 24: POUVOIRS

L'assemblée générale a les pouvoirs qui sont déterminés par la loi et les présents statuts. Les statuts peuvent étendre les pouvoirs de l'assemblée générale. Une telle extension n'est pas opposable aux tiers, même si elle est publiée.

L'assemblée générale a notamment, seule, le droit d'apporter des modifications aux statuts, et de prendre dès lors, seule, toute décision y relative, de nommer les administrateurs, l'administrateur unique et le commissaire et de leur donner décharge de leur administration ainsi que d'approuver les comptes annuels de la société.

ARTICLE 25: TYPES D'ASSEMBLEES GENERALES: ANNUELLE, SPECIALE ET EXTRAORDINAIRE

25.1: Assemblée générale annuelle ou ordinaire

L'assemblée générale annuelle ou ordinaire se tient le troisième vendredi du mois de juin de chaque année, à dix-neuf heures. Si ce jour est un jour férié légal, l'assemblée générale annuelle ou ordinaire a lieu le premier jour ouvrable suivant autre qu'un samedi.

L'organe d'administration a le droit, par le biais du président du conseil d'administration, de l'administrateur unique, de tout délégué à la gestion journalière, de deux administrateurs, ou de toute autre personne désignée par lui, de proroger, séance tenante, à trois (3) semaines la décision de l'assemblée générale annuelle précitée concernant l'approbation des comptes annuels. Cette prorogation n'annule pas les autres décisions prises, sauf si l'assemblée générale en décide autrement.

Une nouvelle assemblée générale ayant le même ordre du jour doit être convoquée, dans les formes prescrites, endéans les trois (3) semaines suivant la décision de prorogation.

Les formalités relatives à la participation à la première assemblée générale, y compris le dépôt éventuel des titres ou procurations, restent d'application pour la deuxième assemblée générale. De nouveaux dépôts seront admis dans la période et selon les conditions mentionnées dans les statuts.

Il ne peut y avoir qu'une seule prorogation. La deuxième assemblée générale décide de manière définitive sur les points à l'ordre du jour ayant fait l'objet d'une prorogation.

25.2: Assemblée générale spéciale ou extraordinaire

En dehors de toute assemblée générale annuelle ou ordinaire relative à l'approbation des comptes annuels, il peut être décidé de tenir une assemblée générale des actionnaires en présence ou non d'un notaire, auquel cas, elle se dénomme respectivement «assemblée générale extraordinaire» ou «assemblée générale spéciale».

ARTICLE 26 - TENUE D'UNE ASSEMBLEE - DÉLIBÉRATIONS ET RÉOLUTIONS

26.1: Principe - Lieu

Une assemblée générale est convoquée chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

Toute assemblée générale se tient en principe au siège de la société ou tout autre endroit indiqué dans la convocation.

26.2: Convocations

L'assemblée générale est convoquée par (i) le président, (ii) tout délégué à la gestion journalière, (iii) le conseil d'administration, (iv) deux administrateurs, (v) l'administrateur unique, chacun d'eux agissant avec pouvoirs de subdélégation, ou encore (vi) le commissaire de la société, lesquels sont en toutes circonstances tenus de convoquer l'assemblée générale dans un délai de trois (3) semaines lorsque des actionnaires qui représentent un dixième (1/10^{ème}) du nombre d'actions (disposant d'un droit de vote) émises le demandent, en convoquant une assemblée générale sur la base d'un ordre du jour reprenant au moins les points de l'ordre du jour proposés par ces actionnaires.

Toute convocation doit mentionner au moins la date, l'heure et le lieu de l'assemblée générale, ainsi que son ordre du jour, le cas échéant dûment documenté, de même qu'une description claire et précise des procédures relatives à la participation à distance prévues par les présents statuts ou en vertu de ceux-ci.

Toute convocation se fait par lettre, courrier électronique, tout autre moyen écrit ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil et contient l'ordre du jour.

Les actionnaires, les administrateurs, ou le cas échéant l'administrateur unique, le commissaire, les porteurs d'obligations convertibles ou titulaires d'un droit de souscription, les titulaires de certificats nominatifs émis avec la collaboration de la société sont convoqués au moins quinze (15) jours avant l'assemblée générale.

Toute assemblée générale à laquelle tous les actionnaires sont présents ou représentés est régulièrement constituée sans qu'il soit nécessaire d'observer le délai ou de faire des convocations.

Tout actionnaire peut renoncer aux délais et formalités de convocation.

Tout actionnaire qui assiste à une assemblée générale ou s'y est fait représenter est considéré comme ayant été régulièrement convoqué.

Tout actionnaire peut renoncer à se plaindre de l'absence ou d'une irrégularité de convocation avant ou après la tenue de l'assemblée à laquelle il n'a pas assisté.

Il n'y a pas lieu d'accomplir les formalités de convocation lorsque les actionnaires prennent à l'unanimité des décisions par écrit qui ne doivent pas être passées en la forme authentique.

26.3: Mise à disposition de documents

Une copie des documents qui doivent être mis à la disposition des actionnaires, des administrateurs et des commissaires en vertu du Code des sociétés et des associations est adressée en même temps que la convocation.

Une copie de ces documents est également transmise sans délai aux personnes qui, au plus tard sept (7) jours avant l'assemblée générale, ont, le cas échéant rempli les formalités requises par les statuts pour être admises à l'assemblée. Les personnes qui ont rempli ces formalités après ce délai reçoivent une copie de ces documents à l'assemblée générale.

Tout actionnaire, titulaire d'obligation convertible, titulaire d'un droit de souscription ou titulaire d'un certificat émis avec la collaboration de la société a le droit d'obtenir gratuitement, sur la production de son titre, quinze (15) jours avant l'assemblée générale, une copie de ces documents au siège de la société.

Les personnes auxquelles, en vertu du Code des sociétés et des associations, des documents doivent être mis à disposition à l'occasion d'une quelconque assemblée générale, peuvent préalablement ou à l'issue de cette assemblée générale, renoncer à la mise à disposition desdits documents.

En cas de recours à la procédure par écrit conformément à l'article 26.9.2 des présents statuts, le conseil d'administration adressera, en même temps que la circulaire ou le procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité dont question dans le précédent article, aux actionnaires nominatifs et aux commissaires éventuels une copie des documents qui doivent être mis à leur disposition en vertu du Code des sociétés et des associations.

Tout titulaire d'obligation convertible, titulaire d'un droit de souscription ou titulaire d'un certificat émis avec la collaboration de la société a le droit d'obtenir gratuitement, sur la production de son titre, une copie de ces documents au siège de la société.

26.4: Procuration - Représentation

Tout actionnaire peut, au moyen d'un document qui porte sa signature (y compris une signature digitale conformément à l'article 1322, alinéa 2 de l'ancien Code civil) et qui a été communiqué par écrit, par fax, par courrier électronique, par tout support écrit ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil, donner mandat à une autre personne, actionnaire ou non de la société, qui sera porteur d'un pouvoir spécial afin de le représenter à une assemblée générale. Toute personne morale peut être représentée de plein droit par l'un de ses organes, sans préjudice du droit de désigner éventuellement un autre mandataire.

La procuration donnée pour une assemblée vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.

26.5: Admission à l'assemblée générale

Les actionnaires sont admis de plein droit à l'assemblée générale. Le titulaire de titres nominatifs doit être inscrit en cette qualité dans le registre des titres nominatifs relatif à sa classe de titres.

Pour être admis à l'assemblée générale, tout propriétaire de titres doit, si la convocation l'exige, et ce au moins trois (3) jours ouvrables avant la tenue de l'assemblée, faire connaître par écrit adressé à l'organe d'administration son intention de participer à l'assemblée générale ou effectuer le dépôt de ses certificats d'inscription dans le registre des actions, au siège ou dans les établissements désignés dans les avis de convocation.

Si l'organe d'administration l'exige dans la convocation, les titulaires d'actions dématérialisées sont priés, et ce dans la période mentionnée ci-dessus, de déposer une attestation constatant l'indisponibilité des actions dématérialisées, établie par le teneur de comptes agréé ou l'organisme de liquidation, aux lieux indiqués par l'avis de convocation.

Les titulaires d'obligations, de warrants et de certificats émis en collaboration avec la société peuvent assister à l'assemblée générale, en respectant les conditions d'admission prévues, le cas échéant, par l'organe d'administration.

26.6: Composition du bureau

L'assemblée générale est présidée par, le cas échéant, le président du conseil d'administration, ou en cas d'empêchement de celui-ci, par un délégué à la gestion journalière, ou enfin, à défaut, par une personne désignée par l'assemblée générale.

Le président de l'assemblée désigne, le cas échéant, le secrétaire, et choisit, si nécessaire, un scrutateur. Ceux-ci forment le bureau de l'assemblée générale.

26.7: Liste de présences

Avant de participer à l'assemblée générale, les actionnaires ou leurs mandataires sont tenus de signer la liste de présences, laquelle mentionne le nom, les prénoms et l'adresse ou la dénomination et le siège des actionnaires et le nombre d'actions qu'ils représentent.

26.8: Mode de réunion

Sans préjudice de la possibilité de prendre des décisions par écrit conformément au prescrit de l'article 26.9.2 des statuts, l'assemblée générale peut se réunir physiquement et/ou par voie de conférence téléphonique, vidéoconférence, visioconférence ou encore tout autre moyen de communication électronique permettant (i) de contrôler la qualité et l'identité de l'actionnaire, (ii) de prendre connaissance de manière directe, simultanée et continue, des discussions au sein de l'assemblée et (iii) de permettre aux actionnaires d'exercer leur droit de vote sur tous les points sur lesquels l'assemblée est appelée à se prononcer et de poser des questions. Des conditions supplémentaires peuvent être imposées par les statuts ou en vertu de ceux-ci pour l'utilisation du moyen de communication électronique, avec pour seul objectif la garantie de la sécurité du moyen de communication électronique.

Tout actionnaire est autorisé à prendre part aux délibérations de l'assemblée générale et à y exprimer son vote par tout moyen de télécommunication, oral ou vidéographique, destiné à organiser des conférences entre différents participants se trouvant géographiquement éloignés et qui permet à ceux-ci de communiquer simultanément entre eux.

Les modalités suivant lesquelles il est constaté qu'un titulaire de titres visé à l'alinéa 1er participe à l'assemblée générale par un moyen de communication électronique et peut dès lors être considéré comme présent, sont définies par les statuts ou en vertu de ceux-ci.

Le procès-verbal de l'assemblée générale mentionne les éventuels problèmes et incidents techniques qui ont empêché ou perturbé la participation par voie électronique à l'assemblée générale ou au vote.

Un actionnaire absent peut voter par lettre, courrier électronique, fax, tout autre moyen écrit, ou par tout autre moyen mentionné à l'article 2281 de l'ancien Code civil. Dans ce cas, le Président peut signer en son nom le procès-verbal de la réunion de l'assemblée générale concernée.

En cas de vote à distance, par correspondance ou sous forme électronique, au moyen d'un formulaire établi et mis à la disposition des actionnaires par la société, ce formulaire contient les mentions suivantes:

- les nom, prénom(s) ou dénomination de l'actionnaire, son domicile ou siège;
- la signature de l'actionnaire, le cas échéant, sous la forme d'une signature électronique qui répond aux prescrits légaux;
- le nombre de voix que l'actionnaire souhaite exprimer à l'assemblée générale et la forme des actions détenues;
- l'ordre du jour de l'assemblée générale avec l'indication des sujets à traiter et les propositions de décision;
- le sens du vote ou l'abstention sur chaque proposition;
- le délai dans lequel le formulaire de vote à distance doit parvenir à la société.

En ce qui concerne le vote à distance sous forme électronique, si celui-ci est autorisé dans l'avis de convocation, les modalités suivant lesquelles l'actionnaire peut voter sous cette forme sont définies par l'organe d'administration, qui veille à ce que le système utilisé permette d'introduire les mentions visées ci-dessus, de contrôler le respect du délai de réception prescrit à la fin du présent paragraphe et de contrôler la qualité et l'identité de l'actionnaire. Le vote sous forme électronique peut être exprimé jusqu'au jour qui précède l'assemblée.

L'actionnaire qui vote à distance, par correspondance ou sous forme électronique, est tenu d'accomplir les formalités d'admission prévues par les statuts.

26.9: Délibérations et résolutions

26.9.1: Quorum de présence

A l'exception des cas où un quorum de présence spécifique est requis par la loi, l'assemblée générale se tient valablement si la majorité des actionnaires est présente ou représentée. En l'absence de quorum de présence suffisant, une seconde assemblée générale est convoquée, à tout le moins par e-mail, avec le même ordre du jour, et si, lors de la seconde assemblée, celle-ci n'est toujours pas valablement composée, une troisième assemblée générale est convoquée, par e-mail et par lettre recommandée sur la base du même ordre du jour. Cette troisième assemblée générale est valablement composée, quelle que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés, et celle-ci pourra valablement prendre des décisions sur la base du seul et même ordre du jour qu'initialement adressé à ou aux administrateurs absents.

Lorsque la décision de l'assemblée générale des actionnaires porte notamment sur:

- a) toute opération de cession ou de transfert d'actifs substantiels de la société;
- b) toute modification des statuts;
- c) toute émission d'obligations convertibles, de droits de souscription ou de parts bénéficiaires;

- d) toute suppression ou limitation du droit de souscription préférentielle;
- e) toute opération de fusion, scission, restructuration, de même que toute opération ayant des effets identiques ou similaires;
- f) la dissolution, mise en liquidation et clôture de liquidation de la société;

la moitié au moins des actions constituant l'ensemble du capital doit être présente ou représentée à l'assemblée générale. Si cette dernière condition n'est pas remplie, une nouvelle assemblée générale doit être convoquée. Si le quorum de présence n'est toujours pas atteint à cette occasion, une troisième assemblée sera convoquée, laquelle pourra délibérer valablement quel que soit le nombre d'actions présentes ou représentées.

26.9.2: Quorum de vote

Conformément à l'article 13.2 des statuts, les actions avec droit de vote, qui peuvent être émises en nombre illimité, donnent en principe chacune droit à un (1) droit de vote ou une (1) voix.

Aucune assemblée générale ne peut délibérer sur un sujet qui n'est pas annoncé à l'ordre du jour, à moins que tous les actionnaires soient tous présents ou représentés, et qu'ils le décident à l'unanimité.

Les décisions de l'assemblée générale sont adoptées à la majorité simple (50% +1) des voix, quel que soit le nombre d'actions présentes ou représentées, sous réserve des exigences de majorité prévues par le Code des sociétés et des associations ou des statuts, étant entendu que les décisions suivantes nécessitent l'approbation de septante-cinq pour cent (75 %) des voix:

- a) la nomination, la suspension ou la révocation de tout membre du conseil d'administration;
- b) la détermination de la rémunération de tout membre du conseil d'administration;
- c) toute opération de cession ou de transfert d'actifs substantiels de la société;
- d) le budget annuel et la politique d'investissement;
- e) toute modification des statuts;
- f) toute émission d'obligations convertibles, de droits de souscription de parts bénéficiaires;
- g) toute suppression ou limitation du droit de souscription préférentielle;
- h) la nomination ou la révocation du commissaire de la société;
- i) toute opération de fusion, scission, restructuration, de même que toute opération ayant des effets identiques ou similaires;
- j) la dissolution, mise en liquidation et clôture de liquidation de la société;
- k) toute distribution de dividendes ou toute distribution à partir des réserves de la société.

En toutes circonstances, une abstention n'est pas prise en compte pour le calcul des voix.

Le vote se fait par main levée ou par appel nominal sauf si l'assemblée générale en décide autrement par la majorité simple des voix émises pour lesquelles il est pris part au vote, quel que soit le nombre d'actions présentes ou représentées, sans tenir compte des abstentions.

Les décisions approuvées par l'assemblée générale sont obligatoires pour tous les actionnaires, même pour les absents, les dissidents ou ceux qui auraient émis un vote négatif.

26.9.3: Procédure écrite

Les actionnaires peuvent, à l'unanimité, prendre par écrit toutes les décisions qui relèvent du pouvoir de l'assemblée générale, à l'exception de celles qui doivent être reçues par acte authentique. Dans ce cas, les formalités de convocation ne doivent pas être accomplies. A cette fin, le conseil d'administration, ou, le cas échéant, l'administrateur unique, enverra une circulaire ou un procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité, par courrier, courrier électronique, ou tout autre support, avec mention de l'ordre du jour et des propositions de décisions, à tous les actionnaires, leur demandant d'approuver les propositions de décisions et de renvoyer la circulaire ou un procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité dûment

signée au siège de la société ou en tout autre lieu indiqué dans la circulaire ou un procès-verbal de résolutions écrites prises à l'unanimité.

La décision doit être considérée comme n'ayant pas été prise si tous les actionnaires n'ont pas approuvé tous les points à l'ordre du jour et la procédure écrite, dans le délai le cas échéant indiqué par le conseil d'administration.

26.10: Questions aux membres du conseil d'administration et/ou à l'administrateur unique et/ou au commissaire de la société

Les membres du conseil d'administration ou, le cas échéant, l'administrateur unique, répondent aux questions qui, au sujet de leur rapport ou des points portés à l'ordre du jour, leur sont posées par les actionnaires, dans la mesure où la communication de données ou de faits n'est pas de nature à porter gravement préjudice à la société, aux actionnaires ou au personnel de la société. Le commissaire répond aux questions qui lui sont posées par les actionnaires notamment au sujet de son rapport.

26.11: Procès-verbaux - Extraits

Les décisions de l'assemblée générale sont constatées dans des procès-verbaux qui sont signés par les membres du bureau et les actionnaires présents ou représentés. Ces procès-verbaux sont insérés dans un registre spécial. Le cas échéant, les procurations sont annexées aux procès-verbaux de l'assemblée générale pour laquelle elles ont été données.

Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par le président, tout délégué à la gestion journalière, l'administrateur unique ou par deux administrateurs ayant le pouvoir de représentation, chacun d'eux agissant avec pouvoirs de subdélégation.

Leur signature doit être précédée ou suivie immédiatement par l'indication de la qualité en vertu de laquelle ils agissent.

TITRE VI – EXERCICE SOCIAL, COMPTES ANNUELS, DIVIDENDES ET REPARTITION DES BENEFICES

ARTICLE 27: EXERCICE SOCIAL - ECRITURES SOCIALES

L'exercice social commence le premier janvier pour se terminer le trente-et-un décembre de chaque année.

A la fin de chaque exercice, l'organe d'administration dresse un inventaire et établit les comptes annuels de la société comprenant un bilan, le compte de résultats ainsi que l'annexe.

Conformément au Code des sociétés et des associations, l'organe d'administration établit annuellement un rapport de gestion, et le commissaire fait également rapport sur ces comptes. Ces documents sont établis conformément à la loi et déposés à la Banque Nationale de Belgique.

En vue de leur publication, ces comptes annuels sont valablement signés par un membre du conseil d'administration ou par toute autre personne expressément autorisée à cet effet par le conseil d'administration, ou, le cas échéant, l'administrateur unique.

ARTICLE 28: RÉPARTITION DU RÉSULTAT - DISTRIBUTION DU SOLDE

Le bénéfice annuel net recevra l'affectation que lui donnera l'assemblée générale, statuant sur proposition de l'organe d'administration, chaque action confère un droit égal dans la répartition des bénéfices.

Aucune distribution ne peut être faite si l'actif net de la société est négatif ou le deviendrait à la suite d'une telle distribution. Si la société dispose de capitaux propres qui sont légalement ou statutairement indisponibles, aucune distribution ne peut être effectuée si l'actif net est inférieur au montant de ces capitaux propres indisponibles ou le deviendrait à la suite d'une telle distribution.

L'organe d'administration a le pouvoir de procéder à des distributions provenant du bénéfice de l'exercice en cours ou du bénéfice de l'exercice précédent tant que les comptes annuels de cet exercice n'ont pas été approuvés, le cas échéant réduit de la perte reportée ou majoré du bénéfice reporté.

ARTICLE 29: DIVIDENDES

Les dividendes que l'assemblée générale des actionnaires décide de distribuer, sont distribués aux époques et aux endroits désignés par l'assemblée générale ou fixés par l'organe d'administration.

ARTICLE 30: ACOMPTE SUR DIVIDENDE

L'organe d'administration peut distribuer un acompte à imputer sur le dividende qui sera distribué sur les résultats de l'exercice, en fixer le montant et fixer la date de leur paiement, conformément aux conditions prescrites par le Code des sociétés et des associations.

ARTICLE 31: DISTRIBUTION IRRÉGULIERE

Tout acompte ou tout dividende distribué en contravention à la loi doit être restitué par les actionnaires qui l'ont reçu, si la société prouve que ces actionnaires connaissaient l'irrégularité des distributions faites en leur faveur ou ne pouvaient l'ignorer, compte tenu des circonstances.

TITRE VII - CONTROLE

ARTICLE 32: CONTROLE

Article 32.1 : Nomination – Organe compétent

Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité des opérations à constater dans les comptes annuels est, le cas échéant, en fonction des critères fixés par le Code des sociétés et des associations, confié :

- (i) *au cas où la société répond aux critères énoncés par l'article 3:72, 2° du Code des Sociétés et des associations lui permettant d'être considérée comme "petite société" au sens de l'article 1:24 du Code des Sociétés et des associations: à un commissaire*
- (ii) *au cas où la société ne répond pas aux critères énoncés par l'article 3:72, 2° du Code des Sociétés et des associations lui permettant d'être considérée comme "petite société" au sens de l'article 1:24 du Code des Sociétés et des associations : de manière facultative, aux choix de l'assemblée générale, soit à un commissaire, soit chaque actionnaire dispose individuellement des pouvoirs d'investigation et de contrôle dévolus au commissaire par la loi.*

Article 32.2: Durée du mandat d'un commissaire

Tout commissaire est nommé par l'assemblée générale, parmi les réviseurs d'entreprises inscrits au registre public des réviseurs d'entreprises, pour un terme de trois (3) ans, renouvelable ou non.

Le commissaire sortant est rééligible.

Sous peine de dommages-intérêts, le commissaire peut seulement être révoqué en cours de mandat par l'assemblée générale, pour justes motifs.

Article 32.3: Durée du mandat d'un commissaire

Les émoluments du commissaire sont fixés par l'assemblée générale à l'occasion de sa nomination ou réélection.

TITRE VIII - DISSOLUTION – LIQUIDATION - REPARTITION

ARTICLE 33: DISSOLUTION - LIQUIDATION

En cas de dissolution de la société, pour quelque cause et à quelque moment que ce soit, l'assemblée générale détermine le mode de liquidation, normale ou simplifiée, de la société, conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations.

Lors de la dissolution avec liquidation, le ou les liquidateurs sont nommés par l'assemblée générale. Si rien n'est décidé à ce sujet, les administrateurs, voire le cas échéant l'administrateur unique, en fonction seront considérés de plein droit comme liquidateur(s), sans toutefois disposer des pouvoirs que la loi et les statuts accordent en ce qui concerne les opérations de liquidation au liquidateur nommé dans les statuts, par l'assemblée générale ou, le cas échéant, par le tribunal de l'entreprise pour homologation, conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations.

L'assemblée générale détermine le cas échéant les émoluments du ou des liquidateur(s).

Le(s) liquidateur(s) dispose(nt) de tous les pouvoirs prévus par le Code des sociétés et des associations, sans autorisation spéciale de l'assemblée générale. Toutefois, l'assemblée générale peut à tout moment limiter ces pouvoirs par décision prise à une majorité simple des voix.

Tous les actifs de la société seront réalisés, sauf si l'assemblée générale en décide autrement.

Si les actions ne sont pas toutes libérées dans une égale proportion, les liquidateurs rétablissent l'équilibre, soit par des appels de fonds complémentaires, soit par des remboursements préalables.

Après apurement de tous les créanciers de la société, le boni de liquidation éventuel est réparti entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions représentant le patrimoine de la société et non, pour éviter tout doute, en fonction du pouvoir votal que chacun des actionnaires détient au sein de la société.

ARTICLE 34: REPARTITION DE L'ACTIF NET

Après apurement de toutes les dettes, charges et frais de liquidation ou après consignation des montants nécessaires à cet effet et, en cas d'existence d'actions non entièrement libérées, après rétablissement de l'égalité entre toutes les actions, soit par des appels de fonds complémentaires à charge des actions insuffisamment libérées, soit par des distributions préalables au profit des actions libérées dans une proportion supérieure, l'actif net est réparti entre tous les actionnaires en proportion du nombre des actions qu'ils détiennent et les biens conservés leur sont remis pour être partagés de la même manière.

TITRE IX - DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 35: ADHESION AU STATUTS

La détention d'une ou plusieurs actions de la société, par suite de cession ou autrement, emporte l'adhésion irrévocable et inconditionnel aux présents statuts, sans préjudice le cas échéant de toute convention contraire conclue entre tous les actionnaires de la société.

ARTICLE 36: DROIT COMMUN

Les actionnaires entendent se conformer entièrement aux dispositions du Code des sociétés et des associations.

En conséquence, les dispositions du Code des sociétés et des associations, auxquelles il ne serait pas licitement dérogé, sont réputées inscrites dans les présents statuts et les clauses contraires aux dispositions impératives dudit Code sont censées non écrites.

Toute disposition du Code des sociétés et des associations auquel il est fait référence dans les présents statuts reste d'application même en cas de modification du Code des sociétés et des associations, à moins que (i) cette disposition est remplacée par une disposition impérative ou (ii) la majorité des actionnaires renonce à la disposition existante en raison de leur adhésion à sa suppression, similairement à la décision du législateur ou (iii) la disposition existante n'est plus dans l'intérêt de la société.

ARTICLE 37: ELECTION DE DOMICILE

Tout administrateur, administrateur unique, commissaire, obligataire ou liquidateur de la société domicilié à l'étranger est censé, pendant la durée de ses fonctions, avoir fait élection de domicile au siège de la société, où toutes communications, notifications, assignations et significations peuvent lui être valablement faites.

Les détenteurs d'actions nominatives sont obligés de notifier tout changement de domicile à la société. A défaut de notification, ils seront censés avoir élu domicile en leur domicile précédent. Ce choix de domicile au siège social de la société est opposable aux tiers sous réserve de publication aux Annexes du Moniteur belge.

ARTICLE 38: COMPETENCE JUDICIAIRE

Pour tout litige entre la société, ses actionnaires, administrateurs, commissaires et liquidateurs relatifs aux affaires de la société et à l'exécution des présents statuts, une compétence exclusive est attribuée aux tribunaux dans le ressort duquel le siège est établi, à moins que la société n'y renonce expressément.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

www.uclouvain.be/lsm