

La Route du Savoir asbl

Étude de faisabilité d'une association sans but lucratif
développant et commercialisant des boîtes d'expériences
scientifiques à destination des enfants

Auteur : Salomé Leroy
Promoteur : Katia Delvaille
Master 120 : Communication finalité "Communication stratégique des
organisations"

Auteur : Florian de Clippele
Promoteur : Cédrick Fairon
Master 120 : Langues et lettres modernes, orientation générale, finalité
approfondie

Auteur : Mathieu Englebert
Promoteur : Philippe Grégoire
Master 120 : Ingénieur de gestion à finalité spécialisée

Année académique 2021-2022

La Route du Savoir asbl

conçoit et commercialise des box d'expériences scientifiques véhiculant un apprentissage ludique et pratique



L'équipe

- Mathieu : ingénieur de gestion
- Salomé : communication
- Florian : langues et lettres modernes

Opportunité

Le système éducatif belge transmet aux enfants une approche des savoirs majoritairement théorique, faute de moyens ou de temps. Le manque de pratique à l'école est un souci de taille, surtout pour les cours de sciences et d'éveil. Ce problème retombe alors sur les parents déjà surchargés, à qui il incombe de trouver un moyen de compenser.

Pour apprendre, l'enfant a besoin de pratiquer et de s'amuser. L'apprentissage extra-scolaire des sciences est une réalité qu'il suffit d'amener à l'enfant.

Mission

La Route du Savoir asbl a pour mission d'éveiller la curiosité des enfants à de multiples connaissances et phénomènes en s'appuyant sur la réalisation d'expériences pratiques et ludiques.

Clients

Les utilisateurs de nos box sont les enfants francophones de 8 à 11 ans. Les acheteurs sont les parents ou les proches de l'enfant.

Marché

Notre marché cible est le secteur extra-scolaire wallon et bruxellois dans un premier temps. A posteriori, nous voulons nous étendre aux pays francophones avoisinants, ainsi qu'en Flandre avec des box néerlandophones.

Produit

Les box d'expériences scientifiques contiennent les éléments suivants :

- une fiche d'introduction
- une bande dessinée
- le matériel de 5 expériences scientifiques
- les fiches et vidéos explicatives correspondantes
- 2 jeux

Expériences

Nous avons testé 2 prototypes auprès de plusieurs familles et de membres du corps enseignant.

Statut juridique

Association sans but lucratif (ASBL).

Plan financier

L'association commencera avec un apport initial de 9000 €, équitablement réparti entre les 3 fondateurs.

La deuxième année d'activité, le chiffre d'affaires couvrira les coûts fixes et variables. La troisième année, l'association devrait générer un excédent cumulé positif.

Que faut-il retenir de *la Route du Savoir asbl* ?

C'est un projet désireux de réformer durablement le monde de l'éducation au moyen de 4 concepts : créativité, apprentissage pratique, pédagogie ludique et développement durable.

Au cours de la progression de notre projet, nous avons eu la chance d'être soutenus par nombre de personnes investies. Sans elles, nous n'aurions pu progresser autant que nous l'avons fait et c'est pourquoi nous tenions à leur dédier cette page.

Tout d'abord, toute l'équipe de *la Route du Savoir asbl* remercie ses promoteurs, les professeurs Katia Delvaille (COMU), Cédrick Fairon (FIAL) et Philippe Grégoire (LSM), sans lesquels ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour. Nous leur sommes reconnaissants du temps investi à nos côtés et des conseils qu'ils n'ont cessé de nous prodiguer au cours de cette aventure.

Ensuite, nous remercions notre mentor, Diane Delava, pour le soutien qu'elle a manifesté à l'égard de notre projet tout au long de sa progression, ainsi que pour ses précieuses recommandations.

Nous avons également une pensée pour tous les professeurs et intervenants que nous avons rencontrés au sein des cours CPME. Avec leur expérience et leur expertise, ils ont amené un regard nouveau sur notre projet et ont aidé à son amélioration.

De même, nous remercions le directeur académique du programme, le professeur Frank Janssen, son assistante, Priscilla Millis et la gestionnaire de programmes, Valérie Legros pour leur soutien enthousiaste à l'égard de l'ensemble des projets de notre cohorte.

Notre équipe souhaitait aussi remercier les personnes qui ont gravité autour de notre projet et l'ont marqué par leur écoute, leur gentillesse et leur collaboration. Merci au professeur Benjamin Elias pour son expertise dans le domaine scientifique, ainsi qu'aux familles et professionnels ayant testé nos prototypes.

Enfin, nous remercions l'ensemble de nos proches (et nos animaux de compagnie) pour leur soutien durant cette période stressante. Merci à eux de nous avoir accompagné jusqu'au bout de ce long voyage riche en apprentissages et en émotions.

Salomé, Florian & Mathieu

Table des matières

1	Introduction	11
2	Présentation du projet	13
2.1	Équipe fondatrice	13
2.2	Contexte de la création du projet	14
2.2.1	Problématique	14
2.2.2	Opportunités	15
2.2.3	Contraintes	17
2.3	Mission, vision, et valeurs de l'ASBL	17
2.3.1	Mission de l'ASBL	17
2.3.2	Vision de l'ASBL	18
2.3.3	Valeurs de l'ASBL	19
2.4	La Route du Savoir asbl	20
2.5	Business Model Canvas	20
2.5.1	Proposition de valeur	20
2.5.2	Segments de clientèle	21
2.5.3	Relations clients	21
2.5.4	Canaux de distribution	22
2.5.5	Activités clés	22
2.5.6	Ressources clés	22
2.5.7	Partenaires clés	23
2.5.8	Structure de coûts	25
2.5.9	Sources de revenus	25
2.6	Conclusion	25
3	Analyse stratégique	26
3.1	Analyse externe	26
3.1.1	Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL	26
3.1.2	Analyse de l'industrie : le modèle de Porter	31
3.2	Conclusion de l'analyse externe	42
3.3	Analyse interne	43
3.3.1	La chaîne de valeur de Porter	43

3.3.2	Analyse SWOT	48
3.3.3	Tableau récapitulatif du SWOT	51
3.3.4	Avantages concurrentiels	52
3.3.5	Positionnement stratégique	53
3.4	Conclusion de l'analyse interne	56
4	Présentation technique du produit	57
4.1	Introduction	57
4.2	Méthode Lean Startup	57
4.3	Prototype n°1	58
4.3.1	Contexte	58
4.3.2	Développement	59
4.3.3	Résultats	60
4.4	Prototype n°2	61
4.4.1	Contexte	61
4.4.2	Développement	62
4.4.3	Résultats	63
4.5	Produit final	71
4.5.1	Matériel permanent	71
4.5.2	Matériel temporaire	72
4.6	Storytelling	72
4.7	Perspectives et améliorations du produit	73
4.8	Conclusion	74
5	Stratégie de communication	75
5.1	Objectifs de la stratégie de communication	76
5.1.1	Objectifs stratégiques et objectifs de communication	76
5.2	Le positionnement	79
5.3	Les parties prenantes	81
5.3.1	Cibles principales	82
5.3.2	Cibles secondaires / indirectes	83
5.3.3	Tableau récapitulatif des cibles	84
5.4	Messages clés & Storytelling	84

5.5	Élaboration des messages ciblés	85
5.5.1	Les messages et le positionnement	86
5.5.2	Copy Strategy	86
5.5.3	Tableau récapitulatif des messages proposés	90
5.6	L'identité corporate de la Route du Savoir asbl	90
5.6.1	Le nom de l'ASBL et le nom des box	91
5.6.2	Les logos de l'ASBL et des box	92
5.6.3	Charte graphique	94
5.7	Outils, moyens, actions	94
5.7.1	La boîte à outils	94
5.7.2	SEO et SEA	96
5.7.3	Réseaux sociaux	97
5.7.4	Influenceurs	99
5.7.5	Mailing	100
5.7.6	Relation presse	102
5.7.7	Secteur associatif et éducatif	104
5.8	Communication événementielle	105
5.8.1	Foires, conférences, forums, Journées Portes Ouvertes	105
5.9	Budget	106
5.10	Calendrier	107
5.11	Évaluation de la communication	108
5.12	Conclusion	108
6	Plan d'action	110
6.1	Plan marketing	110
6.1.1	Le produit	110
6.1.2	Distribution	110
6.1.3	Stratégie de prix	111
6.2	Gestion des ressources humaines	111
6.2.1	Les composantes de la Route du Savoir asbl	112
6.2.2	Culture d'organisation	112
6.3	Conclusion	113

7	Partie juridique et organisationnelle	114
7.1	Structure juridique de la Route du Savoir asbl	114
7.1.1	Règlementations juridiques liées à la création de <i>la Route du Savoir asbl</i>	114
7.1.2	Choix de la structure juridique	114
7.1.3	Organisation de l'association	117
7.1.4	Conclusion	120
7.2	Régime de responsabilité	120
7.2.1	Responsabilité sociétale	120
7.2.2	Responsabilité civile	121
7.2.3	Responsabilité pénale	122
7.2.4	Conclusion	122
7.3	Aspects juridiques spécifiques à la commercialisation du produit	122
7.3.1	Information du consommateur	122
7.3.2	Invitation à l'achat	123
7.3.3	Conditions générales d'utilisation et de vente	123
7.3.4	Règlement général de la protection des données	123
7.3.5	Conclusion	124
7.4	Droit de propriété intellectuelle	124
7.4.1	Nom commercial	125
7.4.2	Nom de domaine	125
7.4.3	Marque	126
7.4.4	Droits d'auteur	128
7.4.5	Conclusion	131
7.5	Conclusion générale de la partie juridique et organisationnelle	131
8	Plan financier	132
8.1	Chiffre d'affaires prévisionnel	132
8.1.1	Taille du segment cible	133
8.1.2	Volume annuel des ventes	134
8.1.3	Prix de vente	135
8.1.4	Chiffre d'affaires annuel	136
8.2	Coût des ventes	137
8.2.1	Fabrication des box	137

8.2.2	Livraison des box	138
8.2.3	Frais de transaction bancaire	138
8.3	Frais généraux et administratifs	138
8.4	Rémunération	140
8.5	Investissements	142
8.5.1	Frais de constitution de l'ASBL	142
8.5.2	Enregistrement des marques	142
8.5.3	Frais de développement du site web	142
8.6	Sources de financement	143
8.6.1	Étape 1 : Apport de capitaux propres des co-fondateurs	143
8.6.2	Étape 2 : Fondations philanthropiques	144
8.6.3	Étape 3 : Prêt Coup de Pouce	144
8.6.4	Étape 4 : Crowdfunding	145
8.7	Compte de résultat prévisionnel	147
8.8	Analyse des marges bénéficiaires	149
8.8.1	Marge bénéficiaire brute	149
8.8.2	Marge bénéficiaire opérationnelle	150
8.8.3	Marge bénéficiaire nette	150
8.9	Seuil de rentabilité	150
8.10	Bilan prévisionnel	151
8.11	Budget de trésorerie prévisionnel	152
8.12	Sensibilité du plan financier	154
8.13	Conclusion	156
9	Risques et perspectives	157
9.1	Gestion des risques	157
9.1.1	Les crises potentielles subies par les associations	157
9.1.2	Risque réputationnel	158
9.1.3	Risque de sécurité	159
9.1.4	Risque de crise économique	160
9.2	Communication de crise	162
9.2.1	La communication de crise réputationnelle	162
9.2.2	La communication de crise des risques de sécurité	163

9.2.3	La communication de crise financière	163
9.3	Développements futurs	164
9.3.1	La stratégie de croissance de l'ASBL	164
9.3.2	Le futur de l'ASBL	168
9.4	Conclusion	169
10	Conclusion	170
11	Bibliographie	172
12	Annexe	190
12.1	Concurrent direct : Pandacraft	190
12.1.1	Le contenu de la box de Pandacraft	190
12.1.2	Les emails de Pandacraft	190
12.2	Analyse SWOT	193
12.2.1	Le deuxième sondage de la Route du Savoir	193
12.3	Prototype n°1 : PV des entretiens et fiches explicatives	194
12.3.1	PV de l'entretien avec Jules Luypaert	194
12.3.2	PV de l'entretien avec Maxence et Tom Etienne	197
12.3.3	PV de l'entretien avec Ugo et Diego Tedde-Pavlovski	200
12.3.4	Fiche explicative de l'expérience de la fusée	203
12.4	Prototype n°2 : fiches, jeux et PV des entretiens	211
12.4.1	Jeu n°1 : Retrouve le voleur	211
12.4.2	Jeu n°2 : Aide Paul de Guingois à finir son tableau	213
12.4.3	Fiche explicative	215
12.4.4	Bande dessinée	218
12.4.5	Récapitulatif de retours	218
12.4.6	PV de l'entretien avec Caroline Houthuys	225
12.4.7	PV de l'entretien avec Brigitte de Backer	228
12.4.8	PV de l'entretien avec Donatienne de Halleux	231
12.5	Réponse de la banded'aventuriers	234
12.6	Preuve de la disponibilité de la dénomination sociale	234
12.7	Preuve de la disponibilité du nom de domaine	235
12.8	Taille du segment cible en 2023	235

12.9 Sous-traitance de la production des box	236
12.10Frais de livraison des box	237
12.11Frais d'hébergement du site internet	239
12.12Entrepôt	241
12.13Frais de comptable	242
12.14Dépôt des comptes	242
12.15Frais de constitution de l'ASBL	243
12.16Frais de développement du site web	244
12.17Crowdfunding	255
12.18PV de la réunion avec Benjamin Elias	255
12.19Brevet d'animateur de centres de vacances	259

1 Introduction

La crise sanitaire causée par la Covid-19 a mis en lumière des problèmes déjà présents depuis des années dans le milieu scolaire. Alors que l'apprentissage passe également et surtout par la pratique de la théorie vue au cours, les retards scolaires engendrés par cette pandémie ont parfois obligé les professeurs à délaisser encore un peu plus cette partie essentielle de l'éducation. Ainsi, le manque de pratique est devenu un réel souci dans les écoles, principalement dans les cours d'éveil et de sciences. Quand bien même les professeurs prennent le temps de réaliser des expériences scientifiques dans leur classe, il n'est pas rare de voir les élèves prendre un simple rôle d'observateur. Le système éducatif actuel ne leur laisse ainsi que peu d'opportunités pour « faire » de la science, se bornant à l'assimiler par l'observation et lors de cours théoriques.

La crise sanitaire a également contraint le gouvernement à confiner sa population afin de ralentir la propagation de l'épidémie. À de nombreuses reprises, l'école s'est donc vue obligée de s'introduire à la maison pour poursuivre l'éducation des élèves. Cette situation exceptionnelle a ainsi rappelé qu'une grande partie de l'apprentissage de l'enfant se passe à domicile. Cependant, les parents ont de plus en plus de mal à gérer cette tâche importante qui leur est confiée. Entre le travail et les tâches domestiques, il leur est souvent difficile de trouver du temps pour développer les connaissances de leur enfant et éveiller leur curiosité.

Pour répondre à ces deux problèmes majeurs, nous avons décidé de créer *la Route du Savoir asbl*, une ASBL ayant pour objectif la conception et la commercialisation de box scientifiques à destination d'enfants. Ce type de produit vise à combler le manque de pratique au sein des classes de sciences et à aider les parents à éveiller la curiosité de leurs enfants.

Ce projet fait partie intégrante d'un mémoire académique réalisé dans le cadre de la formation interdisciplinaire en création d'entreprise, CPME. Il est le fruit de la collaboration d'une équipe de trois étudiants issus de facultés différentes : Salomé Leroy (COMU), Florian de Clippele (FIAL), et Mathieu Englebert (LSM). C'est en unissant nos compétences respectives que nous avons rédigé ce plan d'affaires, ayant pour but d'étudier les trois éléments essentiels à la création d'une entreprise.

Le premier élément concerne la désirabilité de notre produit. Nous évaluerons l'existence d'une réelle opportunité sur le marché. Le deuxième porte sur la faisabilité de notre produit. Nous vérifierons que la création mensuelle de telle box est à notre portée. Le troisième et dernier

élément aborde la viabilité économique de notre projet. Nous regarderons si la création d'une telle ASBL pourrait survivre financièrement sur le court et moyen terme. Ainsi, au travers de ces trois éléments, nous tenterons de répondre à la question suivante : « Est-ce que la création d'une ASBL confectionnant et commercialisant des box scientifiques à destination d'enfants est faisable ? ».

Pour répondre à ces trois éléments essentiels, nous avons décidé de diviser notre mémoire en huit parties distinctes. La première présentera le projet de manière détaillée, ainsi que son équipe fondatrice. La deuxième analysera l'environnement externe et interne de l'ASBL en utilisant des outils tels que le modèle PESTEL, le modèle de Porter, ou encore la matrice SWOT. La troisième partie discutera de la partie technique de notre produit, ainsi que de son évolution à la suite des différents prototypes. La partie suivante présentera la stratégie de communication qui sera adoptée pour développer l'image et la réputation de l'association. La cinquième partie exposera le plan marketing choisi, ainsi que la politique de gestion des ressources humaines. La sixième évoquera les raisons pour lesquelles nous avons choisi de créer une ASBL, les obligations que cette décision implique, ainsi que la manière dont nous protégerons notre propriété intellectuelle. L'avant-dernière partie abordera la viabilité économique de l'ASBL grâce à une prévision financière sur trois années. La toute dernière partie parlera des risques principaux auxquels l'ASBL pourrait se voir confronter, ainsi du développement futur du projet et de l'équipe. Ce travail se clôturera bien évidemment par une conclusion qui récapitulera tous les éléments essentiels de notre analyse et répondra à la question formulée ci-dessus.

L'équipe de *la Route du Savoir asbl* vous souhaite une agréable lecture.

2 Présentation du projet

2.1 Équipe fondatrice

L'équipe fondatrice se compose de trois étudiants : Salomé, Florian, et Mathieu. Tous les trois sont déterminés à être aujourd'hui des acteurs du monde de demain. Le parcours de chaque étudiant les rassemble autour de valeurs et d'enjeux communs menant à *la Route du Savoir asbl*.

Mathieu étudie à la Louvain School of Management. Animateur dans le mouvement de jeunesse « Patro » depuis sept ans, il a à cœur d'aider les enfants à développer de nouvelles connaissances. Durant ces sept années, il a eu l'occasion de s'occuper de la section des benjamins (6 à 9 ans) pendant quatre ans, de la section des chevaliers (9 à 12 ans) pendant un an, de la section des conquérants (12 à 14 ans) pendant également une année, et de la section des explorateurs (16 à 18 ans) pendant une année supplémentaire. Mathieu met son imagination au service de ses passions et réalise celles-ci avec méticulosité et prévoyance. De plus, il aime sensibiliser les autres aux enjeux qui lui tiennent à cœur, un d'entre eux étant le développement durable.

Salomé étudie la communication stratégique des organisations. Terre à terre, elle aime mettre en pratique sa créativité. Celle-ci s'observe particulièrement par sa passion pour le dessin. Grande sœur et cousine de deux petits, Salomé a l'habitude de chercher des activités constructives et pertinentes pour les plus jeunes. Elle a déjà pu combiner son intérêt pour les sciences avec la réalisation d'expériences. Salomé se définit aussi par le regard critique qu'elle exerce sur son environnement et sur elle-même.

Florian étudie les lettres modernes, plus précisément, l'anglais et l'espagnol. Animateur de mouvements de jeunesse scouts pendant quatre ans, il s'est intéressé au défi que représente la pédagogie extra-scolaire. Durant ses cinq années dans les kots-à-projet, il a poursuivi sa réflexion sur la transmission des savoirs et sur sa manière de l'adapter à différents publics. Scoutisme et kots-à-projet ont renforcé son attrait pour la flexibilité, le ludique, ainsi que pour la créativité. Grand amateur de livres, Florian se caractérise également par sa soif de découverte.

Pour conclure, il faut souligner que *la Route du Savoir asbl* trouve donc ses fondements dans les notions suivantes : durabilité, créativité, pédagogie, et éducation.

2.2 Contexte de la création du projet

2.2.1 Problématique

Quel est l'objectif de l'éducation ? Quelle culture promeut notre système ? Les acteurs du système scolaire, les écoles, les professeurs reçoivent-ils les moyens d'appliquer les mutations nécessaires au système d'enseignement ? Répondre à ces questions n'est pas une tâche aisée. Cependant, un fait est certain : l'éducation est en pleine mutation et le chaos apporté par la crise de la Covid-19 a mis en avant des problèmes déjà présents dans le système scolaire (Aupaix, 2021). Carette (2005) avait déjà souligné des problèmes énoncés par les acteurs du système d'éducation belge. L'apprentissage ne peut pas seulement être lié à la notion de réussite. Inégalités, visions inadaptées, échecs scolaires font couler de l'encre depuis plus d'une décennie et ont déjà provoqué des demandes de changement rapide du système (Carette, 2005 ; FAPEO, 2019, p.1).

Ce mémoire n'a pas pour objet de refaire le système d'éducation belge, ni ses évolutions. Néanmoins, pour comprendre l'identification de l'opportunité, il faut appréhender correctement les problématiques actuelles de l'apprentissage. Alors que les élèves étaient confinés à la maison, des mal-être préexistants ont fait surface. Alors que l'école rentrait à la maison, les parents et les professeurs ont éprouvé encore plus de difficultés qu'avant la crise pour définir clairement leur travail (FAPEO, 2020). Au final, Aupaix (2021, pp. 74-75) résume le problème par le fait que les rôles de parents et professeurs sont en pleine mutation et que l'apprentissage de l'enfant passe par une adaptation de certaines pratiques enseignantes et un soutien parental adapté. La Covid-19 aura démontré la nécessité d'une continuité entre l'apprentissage réalisé à l'école et celui de la maison. Pourtant, ce dialogue entre école et maison n'est pas encore toujours suffisant (Aupaix, 2021). Le perdant de ce problème reste l'enfant.

Ces derniers mois, les écoles ont connu, petit à petit, un retour à la normale. Néanmoins, les mal-être mis en évidence par la crise n'ont pas totalement disparu. Les professeurs sont sous pression avec un programme encore plus chargé depuis le recul de la pandémie. Les élèves ont encore moins l'occasion d'essayer. Avec le nombre d'élèves sous leur responsabilité, il est difficile pour les professeurs de permettre à chaque élève d'expérimenter, de pratiquer ce qui est appris en théorie. Lorsqu'il faudrait éveiller un intérêt, il est devenu compliqué de le faire, la gestion d'une classe prenant le pas sur le reste. Le manque de pratique est un réel souci dans les écoles, principalement, pour les cours d'éveil et de sciences. Quand ces professeurs réalisent

des expériences avec une classe, il est courant que celles-ci soient effectuées par le professeur devant des élèves relégués au rôle d'observateurs (cf. Annexe n°12.4.5). Il est peu fréquent que chaque élève puisse prendre une part active dans la réalisation des expériences.

Naturellement, une grande partie de l'apprentissage de l'enfant se déroule à la maison. Les parents ne le contestent pas. Cependant, ceux-ci se sentent de plus en plus sous pression quant aux tâches qu'ils doivent réaliser pour aider leur enfant lorsque celui-ci revient de l'école (FA-PEO, 2013, p.17). Il est compliqué d'exiger encore plus des parents en insistant sur le besoin d'éveiller la curiosité de leur enfant à une grande variété de domaines différents. Quand bien même les parents le feraient, cela leur prend beaucoup de temps de choisir des expériences scientifiques, puis les réaliser avec leur enfant, et enfin leur expliquer le phénomène naturel observé, sans oublier la préparation du matériel. Tout cela ne prend pas en compte le fait que l'enfant ne soit pas forcément intéressé par les sciences et qu'il faille donc éveiller sa curiosité. Il faut ajouter aux facteurs précédents celui de l'attraction des écrans. Comme l'ont démontré les retours de notre premier prototype, diminuer le temps passé devant les écrans par les enfants est un réel souci pour les parents (cf. Annexe 12.3).

2.2.2 Opportunités

La Route du Savoir asbl a réalisé qu'un manque existait. La science attise l'intérêt de nombreux enfants. Pourtant, le système éducatif belge ne leur laisse que peu d'opportunités de « faire » de la science, plutôt que de simplement l'apprendre ou l'observer (Delvaux, Albarello & Bouhon, 2015). Les cours d'éveil sont formatés par un programme qui est adapté pour certains, mais pas pour tous. Il est temps de dire qu'un mal-être existe et que, sans doute, il est nécessaire de répondre aux besoins et questions de ces enfants. L'éveil aux sciences est un incontournable dans le système d'éducation. Chaque enfant, qu'il devienne latiniste, maçon, ou ingénieur, doit apprendre différentes méthodologies, ainsi qu'un panel varié de connaissances. La diversité de connaissances répond à cette flexibilité que nécessite les jeunes sur le marché de l'emploi. De plus, il apparaît évident qu'actuellement, le marché de l'emploi n'est plus la seule considération à prendre en compte. Comme l'explique Tilman, l'enseignement doit avant tout servir à former des « sujets épanouis, autonomes et solidaires » (Delvaux, Albarello & Bouhon, 2015, p.134). Le temps semble s'accélérer et l'éducation doit répondre à cette réalité de manière adaptée (Delvaux, Albarello & Bouhon, 2015, p.55). Il semble normal de donner à la nouvelle génération, cette préparation interdisciplinaire capable de stimuler le désir de s'autoformer à une large

variété de connaissances et compétences.

Pour *la Route du Savoir asbl*, il paraît évident que le désir d'apprendre n'a pas de frontières et ne se limite pas à des matières ou des branches de cours spécifiques. Au nom de la rationalité et de l'efficacité, les institutions en charge de l'éducation divisent les savoirs et les font rentrer de force dans des moules. Si cette démarche permet d'harmoniser le système scolaire, elle a tendance à trop formaliser et isoler des matières, à les rendre ennuyeuses. Pourtant, l'apprentissage passe par le dialogue entre les savoirs et par le désir de découverte. C'est pour cette raison que *la Route du Savoir asbl* considère essentiel d'éveiller l'intérêt des jeunes dans les domaines où le scolaire présente des limites. Là où le scolaire donne des présentations parfois trop formelles ou rapides, *la Route du Savoir asbl* est désireuse de compléter les connaissances et stimuler la curiosité des jeunes par la combinaison du ludique, du pratique, et de la connaissance.

Actuellement, les sciences sont parfois trop formalisées au sein du cadre scolaire et trop délaissées hors de ce cadre. Pourtant, elles sont présentes partout, dans les phénomènes de tous les jours. Il est impossible de reléguer les sciences aux tranches horaires d'un cours d'éveil. L'extension du temps consacré aux sciences par un enfant est une source d'intérêt considérable, que ce soit pour des enfants ou des adolescents.

Alors qu'il semble hors de notre portée de changer directement le système scolaire, il apparaît plus simple à *la Route du Savoir asbl* de saisir l'opportunité de changer l'éducation des enfants dans le milieu extra-scolaire. Il est important de préciser que par milieu extra-scolaire, nous comprenons tout ce qui se passe en dehors l'école. Une boîte d'expériences scientifiques réalisée à domicile est donc une activité extra-scolaire. Il ne faut pas confondre cette notion avec les activités parascolaires, organisées avant ou après le temps des cours par l'école-même.

Afin d'intensifier les liens entre les apprentissages scolaires et extra-scolaires, ce projet a à cœur de promouvoir un apprentissage centré sur la pratique, mettant l'accent sur l'autonomie et une approche ludique. Il apparaît comme primordial dans ce projet que l'enfant ait le désir de découvrir, de s'éveiller, et cela passe par l'amusement. Ce facteur a un impact positif sur l'apprentissage. Un exemple de cette affirmation est l'approche de l'apprentissage basé sur le jeu (Caravel & Guiderdoni-Jourdain, 2018). Pour toutes ces raisons, allier le monde de la fiction et celui de l'expérimentation semble un bon moyen de captiver l'attention des enfants de 8 à 11 ans. De cette réflexion est venue l'idée de box d'expériences scientifiques alliant mise en pratique et aventures fictionnelles.

2.2.3 Contraintes

Ce projet, s'il connaît un potentiel réel, reste limité par certaines contraintes. La toute première est la contrainte financière. En effet, même si les parents ont à cœur de fournir à leurs enfants des activités instructives, pertinentes, et constructives, ils sont souvent guidés par une vision des activités extra-scolaires séparant l'amusement de l'apprentissage. Par exemple, le sport est souvent associé à l'amusement tandis qu'un stage de langues sera principalement considéré pour son aspect d'apprentissage. Cette vision des activités extra-scolaires oriente la manière dont les parents dépensent le budget alloué aux activités de leur enfant. Un produit alliant ludique et apprentissage doit être perçu à sa juste valeur et c'est l'enjeu de ce mémoire : démontrer la faisabilité de ce type de produit auprès d'une clientèle percevant sa plus-value.

Cette contrainte peut être accentuée avec la crise économique actuelle (Georgieva, 2022). Si les budgets parentaux pour les activités ludiques de leurs enfants sont limités, ils sont voués à l'être encore plus en période de crise économique. Par conséquent, le budget que les parents sont disposés à consacrer aux activités ludiques de leurs enfants peut potentiellement diminuer.

Une troisième contrainte est la reconnaissance nécessaire dans le milieu de l'éducation. Les parents ne sont pas toujours disposés à investir de l'argent dans l'achat d'un produit éducatif, si celui-ci n'est pas reconnu par des professionnels. L'existence de cette contrainte est dépendante, à la fois de l'obtention de labels ou de marques de certification, à la fois de la gestion du marketing.

Finalement, une dernière contrainte est celle des économies d'échelle nécessaires à la sortie de ce genre de produit. Si *la Route du Savoir asbl* a besoin de vendre un grand nombre de produits pour être à l'équilibre, cela ne signifie pas que ce sera directement le cas. Il faut d'abord gagner la confiance des acheteurs avant que le nombre de ventes augmente drastiquement. Une évaluation réaliste du marché est nécessaire pour comprendre les enjeux futurs et les objectifs à atteindre.

2.3 Mission, vision, et valeurs de l'ASBL

2.3.1 Mission de l'ASBL

La Route du Savoir asbl s'est donnée pour mission d'éveiller la curiosité des enfants à de multiples connaissances et phénomènes en s'appuyant sur la réalisation d'expériences pratiques et

ludiques. Le mantra de l'ASBL est le suivant : « pratiquer pour apprendre ». Celui-ci souligne l'importance de l'expérimentation dans le processus d'apprentissage des enfants. L'objectif est d'aider les enfants à comprendre le monde qui les entoure afin qu'ils puissent pleinement s'épanouir en son sein.

Comme expliqué dans la section précédente, les enfants ont besoin de voir, toucher, et manipuler afin de comprendre les phénomènes étudiés et assouvir leur curiosité (Delvaux, Albarello & Bouhon, 2015, p.51). En d'autres termes, l'enfant est transformé en agent actif de son propre processus d'apprentissage. Si *la Route du Savoir asbl* n'est pas la seule à partager ce désir de placer l'enfant dans une position active, celle-ci se donne pour objectif d'accroître cette tendance au sein du monde de l'éducation. Comme expliqué dans la section 2.2.2 *Opportunités*, la mission de l'ASBL accroît cette tendance depuis le milieu extra-scolaire et bien que l'association dialogue avec des professionnels travaillant dans les écoles, elle ne mène pas sa mission au sein de ces établissements scolaires.

À tout cela, s'ajoute toute l'importance accordée à l'épanouissement de l'enfant. En effet, la connaissance pour la connaissance ne suffit pas. C'est pourquoi ce projet ne se contente pas d'aider les enfants à comprendre, il leur offre aussi un moyen de se divertir. L'amusement des enfants facilite leur apprentissage, mais stimule aussi leur épanouissement personnel. *La Route du Savoir asbl* cherche donc à créer un cadre adapté au sein duquel les enfants pourront apprendre et s'amuser, soit individuellement, soit en famille. Une fois de plus, les enfants sont acteurs de leur amusement. Ils ont le choix de réaliser les expériences de manière autonome ou avec leurs parents. *La Route du Savoir asbl* se positionne donc comme un vecteur stimulant soit la débrouillardise des enfants, soit la création d'un moment de partage familial. À cela s'ajoute une dernière motivation de l'ASBL : diminuer le temps passé devant les écrans et divers jeux électroniques.

2.3.2 Vision de l'ASBL

La vision de l'ASBL se divise en trois catégories. La première est de rapidement devenir un acteur reconnu dans le secteur de l'éducation extra-scolaire francophone. *La Route du Savoir asbl* a pour mission de promouvoir un apprentissage ludique et pratique auprès des jeunes, ainsi que d'éveiller leur curiosité. Par conséquent, l'objectif est de toucher un maximum d'enfants et de positionner *la Route du Savoir asbl* comme une référence parmi les activités extra-scolaires.

De cette manière, l'ASBL aura influencé positivement la nouvelle génération, ainsi que les tendances actuelles du secteur de l'éducation de manière durable. L'apprentissage par le jeu en sera d'autant plus stimulé.

La deuxième vision se centre sur une approche géographique. *La Route du Savoir asbl* aspire à s'implanter au-delà de la Belgique francophone. L'association vise à s'étendre à d'autres régions francophones telles que la France, le Luxembourg, la Suisse et le Québec.

La troisième vision se centre sur une approche thématique. Tout d'abord, *la Route du Savoir asbl* souhaite traiter la majorité des phénomènes scientifiques abordables auprès d'enfants âgés entre 8 et 11 ans. En plus de cela, l'ASBL ajoutera aux box d'expériences scientifiques des box approchant d'autres thèmes tels que les langues et l'histoire.

Il est important de préciser que ces trois visions correspondent à la manière dont les fondateurs ont imaginé le futur plus ou moins lointain de l'association. Étant donné que ce plan d'affaires établit des prévisions pour les trois premières années d'activité de l'ASBL, les visions ne se concrétiseront probablement pas en résultats concrets dans ce plan d'affaires puisque nous projetons de les transformer en réalité d'ici une dizaine d'années. Cependant, les définir maintenant permet de définir clairement l'orientation de *la Route du Savoir asbl* et oriente ainsi le plan de communication mis en place à ce stade-ci.

2.3.3 Valeurs de l'ASBL

Les valeurs de l'association sont une combinaison des différentes valeurs individuelles des fondateurs. Puisque ces valeurs guident nos choix, tant dans l'élaboration du produit que dans la communication de l'ASBL, il est nécessaire de les mettre en exergue.

Empathie et pédagogie ludique constituent le premier pilier de *la Route du Savoir asbl*. Ces deux valeurs sont à la base de la réflexion sur la création des expériences, de la manière de transmettre les connaissances, mais aussi à la base du recul critique nécessaire à l'évolution des méthodes de transmission utilisées. Comprendre le ressenti d'autrui permet de comprendre ses besoins. L'empathie est au centre des relations humaines, relations sur lesquelles se basent le projet de *la Route du Savoir asbl*.

La durabilité constitue le deuxième pilier de valeurs. *La Route du Savoir asbl* aspire à offrir des compléments d'apprentissage sur le monde. Il semble donc cohérent que toutes les actions et

productions de l'ASBL s'inscrivent dans le respect d'un des enjeux de ce siècle : le développement durable.

La créativité constitue le troisième pilier. L'imagination est la clé pour comprendre le monde, les autres, et soi-même. Cette imagination nous permet de formuler des hypothèses inédites, d'adopter le point de vue de l'autre ou de viser l'impossible. Une éducation qui ne stimule pas la créativité se contente d'enfermer les enfants dans un ensemble de doctrines et une manière de penser. À l'inverse, *la Route du Savoir asbl* veut éveiller la curiosité des enfants et les inciter à aller au-delà et rester ouvert au monde environnant. La créativité est à la fois à la source de la pensée scientifique, basée sur la découverte, et à la fois à la source de la fiction capable de briser toutes les frontières d'une réalité parfois contraignante.

2.4 La Route du Savoir asbl

La Route du Savoir asbl est une ASBL ayant pour objectif le développement et la commercialisation mensuelle de box d'expériences scientifiques. Comme mentionné dans la section 2.3.1 *Mission de l'ASBL*, amusement et mise en pratique sont les fondements sur lesquels reposent cette association. C'est pourquoi ces box d'expériences scientifiques contiennent le matériel et les explications nécessaires à la réalisation de cinq expériences scientifiques, ainsi que plusieurs jeux et une bande dessinée. C'est au travers des aventures des héros de la bande dessinée, Léo et Lila, que les enfants vivent une aventure scientifique.

2.5 Business Model Canvas

Le *Business Model Canvas* est un modèle servant à identifier le modèle d'affaires d'une entreprise (Janssen, 2016, p.217). Il se décline en neuf catégories : la proposition de valeur, les segments de clientèle, les relations clients, les canaux de distribution, les activités clés, les ressources clés, les partenaires clés, la structure de coûts, et les sources de revenus.

2.5.1 Proposition de valeur

Les box de *la Route du Savoir asbl* permettent aux enfants entre 8 et 11 ans d'élargir leurs connaissances du monde à domicile et cela, en leur offrant un apprentissage pratique et ludique combinant un storytelling sous forme d'une bande dessinée et des expériences scientifiques. Notre projet se démarque de ses concurrents, tels que Pandacraft, Science4you, et Kiwico, par

la mise en place d'un storytelling et par la livraison à domicile dans le cas de Science4you.

Pour les parents, la valeur perçue de cette box est double. L'enfant est complètement autonome, en plus de réaliser des activités instructives et ludiques. Enfin, un enfant avec peu d'affinités pour les sciences reste intéressé par la box grâce à la bande dessinée. Là où certaines box concurrentes s'adressent à des enfants appréciant déjà les sciences, les box de *la Route du Savoir asbl* ciblent à la fois les intéressés, mais aussi les enfants peu familiarisés aux sciences. Comme l'ont démontré les retours du premier prototype (cf. Annexes n°12.3.1, 12.3.2 et 12.3.3), l'aspect ludique est essentiel pour maintenir l'intérêt des enfants. Le storytelling et la réalisation active d'expériences et jeux remplissent cette fonction ludique. L'accessibilité à un public varié est une plus-value de cette box. De plus, les parents, s'ils le désirent, peuvent participer et partager un moment d'amusement avec leur enfant.

2.5.2 Segments de clientèle

L'ASBL crée de la valeur pour les enfants francophones de 8 à 11 ans. Le choix de la langue définit le marché en Wallonie et à Bruxelles, autrement dit, en Belgique francophone. Cependant, ce marché est extensible aux autres zones géographiques francophones mentionnées précédemment. Un autre segment est exploitable si les box sont adaptées au programme scolaire des écoles primaires. De fait, si tel est le cas, les professeurs de primaire peuvent les utiliser comme support pour donner cours.

2.5.3 Relations clients

La relation client établie est une relation basée sur le long terme et la fidélisation de la clientèle. Dans cette optique, une communauté doit être formée à l'aide des réseaux sociaux. Cette communauté sera orientée par le principe de co-création. Investir les enfants et les parents dans le choix des thématiques des box ou dans des idées pour la bande dessinée permettra de les rapprocher de l'équipe créatrice. Cela permettra également de faciliter le regard critique de l'équipe créatrice sur sa manière de transmettre les savoirs. Intégrer des professeurs de primaire, des logopèdes, et autres professionnels de l'éducation au sein de cette communauté doit être encouragé afin d'augmenter la crédibilité de nos box aux yeux des clients. La communication passera également par un système d'emailing.

De plus, une chaîne YouTube existe afin de publier les vidéos explicatives des expériences

proposées. Si ces vidéos ne sont pas obligatoires, elles constituent un complément considérable à la box et permettent d'interagir avec les enfants.

2.5.4 Canaux de distribution

Les canaux de distribution se répartissent en cinq catégories : celle de la sensibilisation, celle de l'évaluation, celle de l'achat, celle de la livraison, et celle du service après-vente (Janssen, 2016, p.219). Les parties sensibilisation et évaluation passent principalement par les réseaux sociaux. Faire connaître *la Route du Savoir asbl* et les plus-values de ses box passe à la fois par les réseaux sociaux, le bouche-à-oreille, et les partenaires. La partie achat se déroule sur le site internet de l'association. Les parents achètent et paient la box par ce canal, pour ensuite être livrés à domicile par Bpost. Finalement, les clients bénéficient d'un service après-vente via le site internet.

2.5.5 Activités clés

Une première activité clé est la communication. Celle-ci permet à la fois d'acquérir de nouveaux clients, mais également de fidéliser les clients existants. Cette communication se divise en deux branches : la première est celle concernant la gestion des médias sociaux et la seconde est celle concernant la gestion des partenaires. Les partenaires de l'ASBL sont une source de captation important de nouveaux clients. Il est donc crucial que les relations avec ceux-ci soient gérées correctement afin de ne pas se retrouver isolé sur un marché compétitif. La deuxième activité clé est la bonne gestion du site internet. Centralisant tous les achats, le site internet est vital pour le bon fonctionnement du projet. La troisième activité clé est la création des box. Cette création repose d'abord sur le choix des expériences scientifiques, puis sur leur intégration dans le storytelling de la bande dessinée. Une fois cela fait, il faut réaliser la bande dessinée. Ce processus de création, surtout celui de la bande dessinée, est à l'origine de la proposition de valeur de *la Route du Savoir asbl*.

2.5.6 Ressources clés

Les ressources clés se composent de quatre types différents : physiques, intellectuelles, humaines, et financières (Janssen, 2016, p.232). Comme le justifiera le chapitre 8 *Plan financier*, les ressources physiques clés de l'ASBL vont évoluer en même temps que son système de production et le nombre d'employés. Durant la première année d'activité, l'ASBL aura besoin d'un

entrepôt où la production pourra avoir lieu. Il faudra également une imprimante suffisamment efficace que pour imprimer toutes les pages de bande dessinée en couleurs, les fiches explicatives, les jeux... Finalement, à partir de la troisième année, il faudra aussi un espace de coworking pour le personnel. À ces différentes ressources physiques s'ajoute aussi le site internet qui est le relais par lequel passe toutes les commandes et s'effectue tous les paiements.

Les ressources intellectuelles clés sont faites des marques de l'entreprise, ainsi que des droits d'auteur protégeant la bande dessinée et ses personnages. Les héros de la bande dessinée, Léo et Lila, sont une invention de l'ASBL et ils contribuent à fidéliser la clientèle par la continuité de la série de bandes dessinées.

En ce qui concerne les ressources humaines clés, elles se composent de l'équipe de création des box et de la main d'œuvre nécessaire à la production des box durant la première année d'activité. Cette équipe contient une dessinatrice, Salomé, à l'origine de la publication des bandes dessinées, et les personnes capables de trouver les différentes expériences scientifiques et d'élaborer toutes les explications nécessaires. Lors de la production des box, en fonction du nombre de commandes, le besoin de main d'œuvre peut varier. Au début, l'équipe sera suffisante. Toutefois, lorsque le nombre de commandes augmentera de manière conséquente, la production des box sera sous-traitée (cf. Chapitre 8 *Plan financier*).

Les ressources financières clés se basent sur les capitaux perçus au commencement de l'association, ainsi que durant les différentes levées de fonds. Une bonne trésorerie est naturellement nécessaire pour pouvoir faire pérenniser l'ASBL durant ses processus créatifs, mais encore plus pendant ses périodes de production.

2.5.7 Partenaires clés

Les deux premiers partenaires de *la Route du Savoir asbl* sont des entreprises actives dans le monde de l'éducation, mais à des niveaux différents que celui de ce projet. Ils se nomment Educ'Assist et Happy Kids. Educ'Assist est une plateforme d'e-learning ayant pour mission le soutien et le renforcement scolaire. Happy Kids est une plateforme réunissant un grand nombre d'activités sportives, artistiques, etc, proposées aux enfants. Après avoir eu une réunion avec chacune de ces entreprises, nous pouvons affirmer qu'elles sont toutes les deux disposées à établir un partenariat avec notre projet et sont un atout pour celui-ci. Si ces deux entreprises ne sont pas directement liées au projet de *la Route du Savoir asbl*, elles possèdent un réseau

tant au niveau des acteurs du monde de l'éducation qu'au niveau de la clientèle. Guidées par la volonté d'aider l'enfant à s'épanouir, ces entreprises sont disposées à collaborer avec de nombreux acteurs du monde de l'éducation, tout en respectant la proposition de valeur de chaque entreprise.

Le troisième partenaire peut s'apparenter aux deux précédents. L'ASBL Enseignement à Domicile représente et soutient les familles dont les enfants sont enregistrés en enseignement à domicile. Cette ASBL peut servir de relais avec une nouvelle clientèle. Vu la proportion que prend l'éducation à domicile chez ces ménages, l'acquisition de cette clientèle apparaît plus aisée. À la différence des partenaires précédents, la relation avec ce partenaire est moins orientée vers le processus d'intégration à un réseau.

Le quatrième partenaire est l'APEDA (Association belge des Parents et Professionnels pour les Enfants en Difficulté d'Apprentissage) est un groupe réunissant parents, enseignants, et autres professionnels liés à l'éducation. La thématique traitée par cette association est moins directement liée à *la Route du Savoir asbl*. Cependant, par sa forme et les gens réunis, l'APEDA est un endroit où il est possible de recourir aux connaissances de professionnels et obtenir des réponses concernant les questionnements sur les méthodes de transmission des savoirs.

Le cinquième partenaire sera pertinent lorsque les box seront adaptées au programme scolaire de primaire. Lorsque cela sera le cas, les écoles seront des segments intéressants pour faire connaître le produit. Comme le démontre le deuxième prototype (cf. Annexe n°12.4), il est possible pour des professeurs de primaire de donner cours avec ce type de box. Comme détaillé précédemment dans le segment clients, les professeurs constituent un segment à eux seuls. Plutôt que de cibler les professeurs individuellement, il peut être plus efficace de passer par les écoles.

Le sixième partenaire concerne un pan plus spécifique de la box. Il s'agit de la bande dessinée. Afin de gagner en notoriété, il est pertinent de passer par le biais d'acteurs reconnus sur le marché de la bande dessinée, les maisons d'édition. Comme le détaillera la section 5.6.6 *Relation presse* du chapitre 5 *Stratégie de communication*, un contact a été établi avec la maison d'édition Dupuis. De plus, au travers de la maison d'édition choisie ou de manière indépendante, des partenariats avec des dessinateurs professionnels pourraient être mis en place afin de les faire participer à la création des bandes dessinées. Néanmoins, trois aspects doivent être considérés avant qu'une quelconque décision soit prise : la continuité avec les dessins des bandes dessinées

précédentes, l'impact sur les droits d'auteur, et le coût financier et organisationnel.

2.5.8 Structure de coûts

Le modèle économique du projet est influencé par les coûts de création des box (dessinateur/dessinatrice et personnes centrées sur les expériences scientifiques), de gestion du site internet, de la communication, et de livraison bpost. Chaque box amène également des coûts de matériaux. Les coûts variables constituent la plus grosse partie des coûts de l'ASBL. Cependant, il est nécessaire de souligner que les coûts de communication représentent également une dépense élevée et nécessaire au modèle économique, étant donné le besoin de se faire connaître et d'acquérir de la nouvelle clientèle.

2.5.9 Sources de revenus

La source de revenus est générée par la vente des box via le site internet. Comme expliqué précédemment, la valeur ajoutée est la combinaison d'expériences scientifiques et d'une bande dessinée, d'un apprentissage rigoureux et récréatif, tout cela livré à domicile. Le paiement est réalisé via le site internet grâce au système de paiement en ligne Mollie. Le type de revenu se fait à la fois sous la forme d'abonnements, et à la fois sous la forme de vente à l'unité.

2.6 Conclusion

En conclusion, *la Route du Savoir asbl* est un projet né des valeurs de ses trois fondateurs et d'une opportunité dans le monde de l'éducation qui, si elle n'est pas nouvelle, attend toujours une réponse ambitieuse. L'éveil de la curiosité des enfants, et à travers cela le renouveau de notre association, est ambitieux, mais c'est le défi qu'a décidé de relever *la Route du Savoir asbl*. Ce projet, avec son potentiel unique, a la capacité de fédérer une multitude d'acteurs de la société, parents, professeurs, associations sans but lucratif, et entreprises, pour se donner les moyens concrets de transformer notre avenir et celui de nos enfants.

3 Analyse stratégique

3.1 Analyse externe

3.1.1 Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL, acronyme de Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, et Légal est un outil fréquemment utilisé dans l'analyse d'une organisation et de son entourage. Nous nous baserons sur la définition de ce modèle réalisée par Moran & Van Laethem (2021, pp. 56-57).

Dans le cadre de notre mémoire de création d'entreprise, nous l'utiliserons afin d'appréhender l'environnement au sein duquel notre ASBL évoluera et ainsi, résoudre d'éventuels problèmes ou manques.

Aspects politiques

Le premier aspect traité est lié à la politique. Comme précisé par Moran, S. & Van Laethem, N. (2021), il questionne la stabilité politique du pays dans lequel l'organisation est ou sera implantée, la politique fiscale, la protection sociale, ou encore le commerce extérieur.

En Belgique, pays développé du nord de l'Europe, nous bénéficions d'une certaine stabilité politique.

Concernant la politique fiscale, *la Route du Savoir asbl* se spécialisant dans la livraison d'expériences scientifiques adressées aux enfants intra et hors Belgique, la politique sur la vente par correspondance risque d'évoluer au fil des ans. En effet, une réforme de la TVA sur le e-commerce transfrontalier dans l'Union Européenne (UE) est applicable depuis le mois de juillet 2021. Ses objectifs étant de :

- faciliter les échanges transfrontaliers,
- garantir une concurrence loyale pour les entreprises de l'UE,
- lutter contre la fraude à la TVA (SPF Finances, 2021).

Enfin, les subventions de l'État montrent une augmentation suite à la crise de la Covid-19, mais il n'est pas sans risque qu'une inflation prochaine vienne compliquer l'octroi de telles aides.

Toutefois, en tant qu'ASBL, *la Route du Savoir asbl* pourrait bénéficier de plusieurs aides provenant autant du secteur privé, que du secteur public. En effet, selon MonASBL.be (2020), les ASBL peuvent rechercher des financements dans les secteurs suivants, que nous allons appli-

quer à *la Route du Savoir asbl* :

— Le secteur privé

Certaines fondations philanthropiques offrent des aides financières aux ASBL pour les soutenir dans leur croissance et gagner du capital sympathie auprès du public.

De même, certaines d'entre elles organisent des appels à projets pour que des entreprises, organisations, ou associations proposent leur projet répondant à une certaine thématique en lien avec les missions de la fondation.

— Belfius Foundation : Elle soutient principalement des projets sociaux, d'inclusion sociale, et de formation (Belfius, 2022).

— Les Fonds BNP Paribas Fortis : Appel à projets annuel consacré aux ASBL développant une stratégie digitale pour améliorer l'accès aux activités extrascolaires qu'elles proposent (Foundation BNP Paribas Fortis, 2021)

— Fondation Entreprise-Institut : Propose un projet nommé « XperiLab » pour sensibiliser les enfants de 10 à 14 ans aux sciences. En recherche de partenaires, cette fondation pourrait aider à la publicité de *la Route du Savoir asbl* (XperiLAB, 2022).

— Fondation Roi Baudoin : Les Fonds Ernest Solvay propose un Appel à Projets pour financer des initiatives dans trois domaines, dont l'éducation aux STEM (Fondation Roi Baudoin, 2022)

— Fondation P&V : Elle lance un Appel à Projets nommé « Guiding You(th) ». Les projets sélectionnés dans le secteur de l'éducation et de l'aide aux devoirs reçoivent un accompagnement financier (Fondation P&V, 2022).

— Le secteur public

— **Les subventions communales**

Les subventions communales sont principalement utilisées pour l'entretien de la ville et les associations sportives. Elles ne concernent donc pas *la Route du Savoir asbl*.

— **Les subventions provinciales**

Les aides provinciales concernent principalement le domaine de l'agriculture (Aides-entreprises.be, 2022).

— **Les subvention communautaires**

Peu d'aides existent dans le secteur que nous visons. Les aides recensées par le site Aides-entreprises.be ne concernent que les œuvres audiovisuelles (Aides-entreprises.be, 2022).

— **Les subventions régionales en Wallonie**

Le Forem propose l'APE (Aide à la Promotion de l'Emploi) visant à pérenniser les emplois créés dans le cadre du dispositif APE et à créer de nouveaux emplois touchant les besoins sociétaux prioritaires. L'ASBL demandant cette aide avant de recruter du nouveau personnel bénéficie d'une subvention annuelle forfaitaire (Le-Forem.be, 2022).

Le SPW Économie, Emploi, Recherche offre une subvention aux projets de vulgarisation des sciences, de la recherche, et de l'innovation dans le cadre du programme de l'axe DISSÉMINATION. La subvention reprend maximum 80 pourcents des dépenses admissibles, telles que la publicité du projet, les frais d'exploitation, les coûts de services d'expertise, ou les instruments et le matériel nécessaires à sa réalisation (Aides-entreprises.be, 2022).

— **Les subventions fédérales**

La plupart de ces subventions demandent un statut reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) dont *la Route du Savoir asbl* ne dispose pas et aura des difficultés à avoir. En effet, les principales actions menées par la FWB se concentrent sur le vivre-ensemble, la culture, et l'art (Fédération-Wallonie-Bruxelles.be, 2020).

— **Les subventions européennes**

Au niveau européen, les aides dégagées sont principalement adressées à la communauté scientifique universitaire ou au développement de l'agriculture (Aide entreprise.be, 2022).

Aspects économiques

Le second aspect analysé est l'aspect économique. Moran, S. & Van Laethem, N. (2021), il offre la perception de l'environnement économique de l'organisation et interroge l'évolution du pouvoir d'achat, la croissance, ou la récession du pays. Cela permettra à la société d'ajuster ses prix selon les évolutions du marché.

De manière générale, la situation du Produit Intérieur Brut (PIB) de la Belgique était bonne en 2019. En effet, le PIB croissait, mais face à la crise sanitaire, il a connu une brusque baisse de

4,3% (SPF Économies, 2021).

La situation reste floue actuellement concernant l'avenir des entreprises se lançant sur le marché. Il est clair que l'impact du coronavirus se fera ressentir sur l'économie belge, voire européenne et mondiale, dans les années à venir, amenant les pays à observer une récession. Si tel est le cas, nous pouvons attendre une baisse du pouvoir d'achat couplé à une augmentation des prix de vente. Cela diminuera donc la vente des produits dits de loisir, comme c'est le cas pour le projet *la Route du Savoir asbl*, car la priorité sera donnée aux besoins fondamentaux selon la pyramide de Maslow.

Aspects socioculturels

Le troisième aspect, comme décrit par Moran, S. & Van Laethem, N. (2021), travaille la dynamique socioculturelle du secteur visé par *la Route du Savoir asbl*.

Comme nous souhaitons commencer sur le marché belge, sans aucune exportation durant les trois premières années, en fonction de l'évolution du marché et du produit, nous nous concentrerons sur le marché belge dans notre analyse.

Ci-dessous, nous avons recensé le nombre d'enfants francophones nés en 2012, 2013, 2014 et 2015, sachant qu'ils auront en 2023, première année de fonction de notre ASBL, respectivement 11, 10, 9, et 8 ans.

Nombre d'enfants nés...	En 2012	En 2013	En 2014	En 2015
Dans la région wallonne	39.882	39.064	38.690	37.893
Dans une commune germanophone	703	730	747	732
Dans la région Bruxelles-Capital	18.562	18.307	18.514	18.214
Total d'enfants francophones nés	55.142	54.078	53.865	52.825

Ces chiffres nous indiquent que nous avons une cible potentielle d'environ 215.910 enfants correspondant à la tranche d'âge que nous visons. Comme nous souhaitons capter environ 5% du marché durant les premières années, nous aurons une cible totale de 10.795 enfants.

Ensuite, nous avons étudié les revenus bruts par ménage en Wallonie et à Bruxelles, ainsi que le pourcentage versé dans les loisirs et la culture par mois.

— Revenu brut par ménage en Wallonie : 22.731€/an ou 1.894,25€/mois

- Revenu brut par ménage à Bruxelles : 23.120€/an ou 1.926,66€/mois
- Pourcentage versé dans les loisirs et la culture par ménage : 6,7% du revenu du ménage en Wallonie (= 126€/mois) et 6,9% du revenu du ménage à Bruxelles (= 129€/mois).

Les ménages provenant de catégories sociales extrêmement variées, nous savons que le prix de notre produit doit rester raisonnable pour être accessible à un large public.

Aspects technologiques

Le quatrième aspect observé est celui des technologiques et l'évolution numérique, comme défini par Moran, S. & Van Laethem, N. (2021).

Il est clair que nous avons basculé dans un monde empreint de technologie durant les dernières décennies. Cela signifie que toute organisation se doit d'avoir une empreinte technologique, que ce soit par le biais des réseaux sociaux ou d'un site internet.

De même, les sociétés mettant à profit les nouveaux outils numériques progressent souvent plus rapidement dans l'acquisition de nouveaux clients ou dans la performance de leurs produits.

Ainsi, nous choisirons d'ouvrir un site internet permettant aux clients de commander par son biais. Afin d'assurer notre présence numérique, nous serons présents sur divers réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, ou TikTok car notre produit s'adresse avant tout aux enfants.

Cependant, la production des boîtes de découverte d'expériences scientifiques ne nécessite pas de technologie particulière ou de recherche et développement élaboré. L'important sera de suivre les nouveautés scientifiques afin de proposer aux enfants un apprentissage actualisé et de qualité.

Aspects environnementaux

Le cinquième aspect est celui de l'environnement et la conciliation de notre association avec les enjeux liés au changement climatique, comme défini par Moran, S. & Van Laethem, N. (2021). L'opinion publique augmente sa vigilance concernant l'environnement à l'égard des sociétés. En effet, en 2017, « 85% des Belges considéraient les changements climatiques comme un problème qui demande une réponse urgente » (SPF Santé Publique, 2019). Selon le même sondage, 70% des répondants affirmaient que l'industrie avait le rôle le plus important à jouer dans la transition écologique. La pollution, comme le gaspillage, sont des éléments qui peuvent changer la vision des populations vis-à-vis des organisations et sont donc des points importants

à prendre en compte.

De plus, certaines lois ont vu le jour afin de réguler l'activité commerciale dans un but écologique, lois que nous devons étudier également (Code l'Environnement).

Aspects légaux

Enfin, nous traitons de l'aspect légal relatif à l'association. Comme expliqué plus haut, le principal point législatif associé à l'association sera sur l'ordre des livraisons des boîtes. De plus, nous devons prêter attention aux recommandations du Règlement Général de la Protection des Données (cf. Section 7.3.4 *Règlement général de la protection des données* du chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*) car par le biais du site internet, nous récolterons les données personnelles des clients pour les livraisons et les paiements.

Il est également pertinent de mentionner l'attention que nous devons porter aux droits de propriété intellectuelle que nous détenons sur la bande dessinée présente dans nos box, ainsi que sur la création des mascottes de *la Route du Savoir asbl*.

Nous détaillerons tous les aspects juridiques dans le chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*.

Conclusion sur le modèle PESTEL

En conclusion, les variables pivots, donc les facteurs les plus fluctuants sur le marché, qui seront déterminants pour l'ASBL sont les aspects politiques, économiques, environnementaux, et légaux.

En effet, nous devons prêter attention à l'évolution de la réglementation des livraisons intra-européennes, aux changements du marché suite à sa récession, à l'impact écologique de notre projet et enfin, aux nouvelles législations concernant le traitement des données à caractère personnel. Toutefois, le marché n'arbore pas de solides barrières à l'entrée, car les aides financières proposées par les différentes instances belges faciliteront le lancement de *la Route du Savoir asbl*.

3.1.2 Analyse de l'industrie : le modèle de Porter

Le modèle de Porter permet d'avoir un point de vue global sur le marché dans lequel *la Route du Savoir asbl* se lancera. De fait, il permet aussi bien d'analyser la concurrence que l'entrée sur le marché et les pouvoirs de négociation des diverses parties prenantes.

Concurrence intra-sectorielle

En premier lieu, l'analyse de la concurrence permet de tester la stabilité du marché.

Nous devons déterminer si *la Route du Savoir asbl* se retrouvera en situation d'oligopsone, un marché avec peu de demandeurs pour beaucoup de vendeurs, ou en situation d'oligopole, à savoir un marché avec beaucoup de demandeurs pour peu de vendeurs.

Notre produit n'étant pas une révolution technologique unique, les marchés de type monopole ne nous concernent pas.

Dans un premier temps, nous analyserons la concurrence directe et indirecte afin d'observer la présence d'offres concurrentes sur le marché.

— Concurrents directs :

Les concurrents directs sont les entreprises proposant des boîtes adressées aux enfants sur le thème de la science et offrant un service de livraison à domicile ou en point relais.

Pour des raisons financières, nous n'avons été en mesure de commander et analyser qu'une box de nos concurrents, à savoir celle de Pandacraft. Comme précisé ci-après, Pandacraft est la seule entreprise basée en France et propose le produit le plus proche de notre solution. Nous avons donc décidé de privilégier le test de leur box et d'analyser les autres concurrents à l'aide d'un Desk Research.

Pandacraft

Prix : 9,99€ par mois ou 107,88€ par an

Pandacraft, fondé en 2013, cible les 1 à 3 ans, les 3 à 7 ans, et les 8 à 12 ans, et leur propose des activités STEAM (Science, Technos, Ingénierie, Art, et Math) mensuelles avec un magazine contenant des explications, des jeux, et des expériences (Pandacraft, 2022).

Nombre de clients : 60.000 abonnés en 2017 (Les Echos Entrepreneurs, 2017)

Abonnés Réseaux Sociaux :

— Instagram : 48.600 abonnés

— Facebook : 218.710 abonnés

— YouTube : 4.610 abonnés / 2.630.719 vues cumulées

Pandacraft est une entreprise française présente en Belgique conceptualisant des boîtes à la destination d'enfants. La marque possède trois gammes de produits, la première adres-

sée aux enfants d'1 à 3 ans, la deuxième pour ceux de 3 à 7 ans et la troisième, aux 8 à 12 ans.

Nous avons commandé une boîte de la gamme réservée aux enfants de 8 à 12 ans, le dimanche 13 février, ce qui a été immédiatement confirmé par un email. Le mercredi 16 février, un second email annonçait la préparation de la box et précisait qu'elle serait envoyée sous peu. Enfin, la box a été livrée le 21 février à l'adresse domiciliaire renseignée. Ainsi, en une semaine, tout en ayant commandé un jour non ouvrable, nous avons pu recevoir le colis. Le délai est plus que raisonnable pour un produit fabriqué en France.

Le paquet était suffisamment petit pour se glisser dans la boîte aux lettres, ce qui est un grand avantage. Malheureusement, l'emballage précisait que la majorité du contenu de la box avait été fabriquée en Chine. Pour rappel, l'écologie et l'environnement sont des points devenus essentiels au cours de ces cinq dernières années pour le grand public (cf. Section 3.1.2 *Analyse de l'industrie : le modèle de Porter*). Or, avec une fabrication de matériel en plastique importé de Chine, Pandacraft perd en qualité écoresponsable.

Une fois le carton ouvert, nous avons découvert les quelques éléments à assembler pour reconstituer le système solaire, le thème de ce mois-là étant l'univers. L'enveloppe cartonnée contenait également un fascicule assez épais reprenant des explications sur l'univers et le système solaire, une courte BD, et plusieurs publicités pour les enfants (cf. Annexe n° 12.1.1). Nous avons pu observer que le papier était de bonne qualité et que toutes les pages étaient en couleurs afin de capter l'attention des enfants.

La construction du système solaire prend du temps, mais reste aisée à réaliser, surtout pour de jeunes enfants. Les boules de frigolite sont laissées vierges pour que l'enfant puisse dessiner et peindre à sa guise les planètes. Une fois fini, le système solaire peut servir de décoration pour la chambre des enfants, mais ne peut être réutilisé ou refait.

Avant de conclure, il est pertinent de revenir sur la forme et le fond des emails reçus. Comme observable dans l'annexe n°12.1.2, les emails sont composés de peu de textes afin de laisser la place aux images, aux bannières de couleur, ainsi qu'aux emojis. Cette communication correspond à son public cible : les enfants.

De même, dans l'analyse du fond, les phrases sont courtes, directes, et facilement compréhensibles. La majorité y est écrite à la seconde personne du singulier afin de se rapprocher du lecteur et d'instaurer une relation de confiance.

En définitive, nous avons pu observer que le produit Pandacraft offrait une facilité de

transport et de livraison grâce à sa petite taille, ce qui permet de se faire livrer sans nécessairement rester à la maison pour réceptionner le colis. La communication est chaleureuse et colorée, cherchant à créer un lien avec les clients et principalement avec les enfants. L'expérience est agréable et demande un peu de temps, offrant à l'enfant la possibilité de se concentrer sur cette activité pendant une heure ou deux.

Toutefois, le matériel provenant de Chine donne une mauvaise image de l'entreprise et le fascicule épais, bien que complet, peut rebuter certains enfants moins portés sur la lecture. Nous pouvons donc dégager des points essentiels auxquels porter attention lors de l'élaboration de nos boîtes :

- Prêter attention à l'origine des produits utilisés
- Avertir les clients de l'avancée de leur commande
- Privilégier une communication chaleureuse et personnalisée
- Utiliser un emballage facilitant le transport et la livraison
- Créer des activités simples, mais complètes
- Privilégier la couleur dans les documents
- Mêler apprentissages scientifiques et jeux créatifs

MEL Science

Prix : 34,90€ par mois (MEL Science, 2022)

Fondée en 2015 aux États-Unis, MEL Science offre un apprentissage des sciences aux élèves et étudiants en cursus scientifique. En 2016, les premières ventes sont lancées aux États-Unis et au Royaume-Uni avant d'atteindre l'international en 2018. MEL Kids, adressé spécifiquement aux enfants dès l'âge de cinq ans, est lancé en 2016 dans douze pays (Ma Famille Ma Vie, 2020). Cette gamme leur propose deux à trois expériences scientifiques par mois, avec tout le matériel, en usage sûr à la maison. À présent, les box sont vendues dans 47 pays.

La box a été conçue par des parents et des scientifiques. Elle dispose également d'une application mobile pour compléter l'apprentissage, ainsi que d'un casque de réalité virtuelle.

MEL Science adapte son site au pays d'origine du navigateur.

Nombre de clients : Pas de données disponibles

Abonnés Réseaux Sociaux (cumulés et internationaux) : 2.500.000 abonnés

— YouTube : 14.089.217 vues cumulées

Kiwico

Prix : 16,90€ par mois

Fondé en 2011, au États-Unis, par trois mères de famille, Kiwico propose un assortiment de différentes box pour une cible variée d'enfants. En effet, les box recoupent les tranches d'âge de 0 à 8 ans, de neuf à treize ans, et au-delà de quatorze ans sur des thèmes comme les STEAM, les activités créatives, la découverte du monde et d'autres (Kiwico, 2022).

Leur site internet est présenté en anglais, peu importe le pays d'où l'on vient.

International : 40 pays où sont vendus les produits.

Nombre de clients : 30.000.000 de box envoyées au total

Abonnés Réseaux Sociaux :

— Instagram : 728.000 abonnés

— Facebook : 958.238 abonnés

— YouTube : 163.000 abonnés / 50.369.479 vues cumulées

— Tik Tok : 5.212 abonnés

— Concurrents indirects :

Nous scindons nos concurrents indirects en deux catégories.

Tout d'abord, les boîtes en livraison à domicile ou en point relais proposant des activités manuelles ou créatives, mais non-scientifiques.

Ensuite, les boîtes de plusieurs expériences scientifiques que nous pouvons retrouver dans les magasins de jouet.

Les box en livraison à domicile ou en point relais proposant des activités manuelles ou créatives, mais non-scientifiques :

Kidi Globetrotter

Prix : 10,90€ par mois

Kidi Globetrotter cible les 6 à 11 ans, avec des activités permettant de découvrir les pays du monde. La boîte contient aussi un magazine explicatif, des jeux, des activités créatives, et des recettes (Kidi Globetrotter, 2022).

Nombre de clients : Durant leur campagne de crowdfunding sur la plateforme Ulule, Kidi Globetrotter a rassemblé un total de 53 contributeurs ayant choisi au moins un kit décou-

verte pays à l'unité au prix de 12,90€. Seuls six contributeurs ont souscrit un abonnement de douze mois (Ulule, 2021).

Abonnés Réseaux Sociaux :

- Instagram : 3.124 abonnés
- Facebook : 892 abonnés
- YouTube : 6 abonnés / 228 vues cumulées

L'atelier imaginaire

Prix : 9,90€ par mois et 120€ par an

L'atelier imaginaire cible les 6 à 12 ans et leur propose des activités créatives avec le matériel, ainsi qu'un magazine sur le sujet de l'activité (L'atelier imaginaire, 2022).

Nombre de clients : Pas de données disponibles

Abonnés Réseaux Sociaux :

- Instagram : 1.433 abonnés
- Facebook : 7.256 abonnés
- YouTube : 42 abonnés / 10.429 vues cumulées

Botaki

Prix : 22,95€ tous les deux mois

Botaki cible les 4 à 10 ans, avec des activités les sensibilisant à la nature et au réchauffement climatique. La box contient une activité manuelle, un carnet d'explorateur, et un totem magique qui permet à l'enfant de communiquer avec sa plante (Botaki, 2022).

L'originalité du concept tient également de la création de petits personnages personnifiant les plantes qui accompagnent les enfants dans leur apprentissage.

Nombre de clients : En 2017, en vente dans 40 concept-stores, magasins indépendants, et sur le réseau FNAC (Blastingnews, 2017).

Abonnés Réseaux Sociaux :

- Instagram : 7.778 abonnés
- Facebook : 3.239 abonnés
- YouTube : 14 abonnés / 1.466 vues cumulées

Les boîtes contenant plusieurs expériences scientifiques disponibles en magasin :

Buki France

Prix : De 2€ à 300€ par boîte

Buki France crée des jeux de société éducatifs pour les enfants spécialisés dans le scientifique et les expériences (Buki France, 2022).

Science4You Toys

Prix : De 12,99€ à 129,99€ par boîte.

Science4You crée des jeux de société éducatifs pour les enfants spécialisés dans les expériences scientifiques (Science4You).

Clementoni

Prix : Moyenne de 35€ par boîte

Clementoni a décliné plusieurs gammes de box adressées aux enfants autour de thématiques différentes (Laboratoire, Science & Jeu, Science & Jeu Technologie, et Archéologie). Leurs produits sont adressés à un large public d'enfant, de 3 à 14 ans (Clementoni, 2022).

En conclusion, nos trois principaux concurrents sont Pandacraft, Kiwico et MEL Science car leurs thématiques sont proches de celles de *la Route du Savoir asbl*, tout comme leur service de livraison.

Il sera donc essentiel d'analyser leur stratégie de vente et de création afin de pouvoir nous démarquer de leurs propositions.

De plus, le marché des box pour enfants connaît beaucoup de concurrence avec relativement peu de demande (cf. « Aspects socioculturels » de la section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL*). Nous nous trouvons donc dans un modèle dit d'oligopsone, c'est-à-dire beaucoup de vendeurs pour peu de demandeurs. Cela signifie qu'il sera impératif pour *la Route du Savoir asbl* de se démarquer de ses concurrents en proposant une certaine innovation du produit ou en se concentrant sur une niche précise. Nous verrons dans le chapitre 5 *Stratégie de communication* que nous avons choisi l'innovation du produit par le biais créatif et écoresponsable.

Pouvoir de négociation des clients

Ensuite, abordons le pouvoir de négociation des clients. Celui-ci est mesuré en fonction des disponibilités sur le marché, le nombre de clients désireux de profiter du produit, le coût de

transfert d'une offre vers une autre et enfin, la menace de clients créant eux-mêmes l'offre proposée.

Nous allons analyser chaque point par rapport à *la Route du Savoir asbl*.

— Les disponibilités des offres sur le marché :

Comme vu précédemment dans le point de la concurrence intra-sectorielle, nombre de concurrents ont déjà investi le marché. Cela multiplie donc les offres proposées aux clients. Cela peut poser des difficultés à l'ASBL car elle doit se démarquer de ses concurrents en proposant un produit ou un service supplémentaire.

— Le nombre de clients sur le marché :

Grâce à l'outil PESTEL, nous avons pu déterminer une cible potentielle d'environ 215.910 enfants de 8 à 11 ans. Sachant que certaines familles auront potentiellement déjà souscrit un abonnement auprès d'un concurrent, à titre d'exemple Pandacraft possède déjà 100.000 abonnés dans les pays francophones (Forbes, 2021), si nous parvenons durant nos premières années à capter 5% de cette cible, nous aurons une base de clients de 10.795 enfants.

— Le coût de transfert :

Le coût de transfert est le coût que doivent payer les clients afin de changer de fournisseur. Plus il est faible, moins le client a de difficulté à changer d'entreprise.

Dans notre cas, les coûts de transfert sont ceux de la résiliation de l'abonnement si le client en avait souscrit un. Toutefois, il reste faible, ce qui signifie que l'offre est standardisée et que le client peut aisément passer de *la Route du Savoir asbl* à l'un de nos concurrents.

Toutefois, nous pouvons renforcer ce coût en développant un attachement émotionnel aux boîtes que nous proposons. Pour ce faire, nous devons nous appuyer sur le développement des personnages qui deviendront les mascottes de l'ASBL, ainsi que sur la personnalisation des boîtes.

— La menace d'intégration vers l'aval :

Dans certains cas, les clients peuvent eux-mêmes créer ou produire l'offre, ce qui peut freiner les entreprises à afficher un prix de vente démesuré.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, les expériences peuvent être réalisées directement par les familles, sans qu'elles ne doivent passer par l'ASBL. Toutefois, elles ont l'avan-

tage, en achetant des boîtes, de recevoir tout le matériel requis, une BD originale, des vidéos tutorielles, ainsi que des jeux supplémentaires.

En conclusion, *la Route du Savoir asbl* aura une base de clientèle assez restreinte et parfois difficile à atteindre. En effet, de par la forte présence des concurrents installés depuis quelques années et le faible pourcentage atteignable de clientèle, l'ASBL pourrait avoir des difficultés à rentrer sur le marché et être rentabilisée. Il faudra donc privilégier une communication large et des partenariats essentiels pour développer la résonance de notre projet dans le public.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le troisième point est celui du pouvoir de négociation des fournisseurs qui réside en leur capacité à imposer aux entreprises clientes leurs conditions de qualité et de prix. Ce pouvoir dépend de quatre facteurs que nous allons parcourir.

— La concentration des fournisseurs :

Leur pouvoir s'accroît dès lors qu'ils sont peu nombreux et concentrés.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, les fournisseurs proposant les produits dont l'ASBL a besoin sont nombreux et variés, tels que Creacorner, Tout Allant Vert, et d'autres. Nous souhaitons privilégier les producteurs locaux et écoresponsables, ce qui réduit la liste des fournisseurs potentiels. Toutefois, vu que nous ne fournissons que le matériel strictement nécessaire, ce choix limité de fournisseurs n'est pas un obstacle trop conséquent.

Pour exemple, dans notre second prototype, nous n'avons fourni qu'un citron vert, un marqueur effaçable, de la ficelle, un CD, et une pièce de monnaie rouillée par boîte. Mis à part les citrons verts bio qui ont été achetés en magasin, les autres matériels proviennent tous de nos réserves personnelles, dans une démarche de réutilisation.

L'unique variable constante dans la réalisation des box est le contenant, à savoir la boîte en carton. Afin de privilégier le carton écologique, nous commanderons ce produit sur un site internet belge, Rajapack. L'entreprise est certifiée ISO 14001, une norme liée au système de management environnemental et régie par des exigences que doivent satisfaire les sociétés désirant être certifiées (ISO.org, 2022). Elle est également membre de FSC (Forest Stewardship Council), un organisme mondial cherchant à promouvoir une gestion responsable et durable des forêts (FSC.be, 2022).

— Le nombre de clients des fournisseurs :

Il est préférable pour les fournisseurs que leurs clients soient nombreux et dispersés afin d'avoir une plus grande possibilité de ventes. En ce qui concerne notre association, les fournisseurs possibles bénéficient d'un grand nombre de clients variés, ce qui est un avantage pour eux, sans être un désavantage pour *la Route du Savoir asbl*.

— Le coût de transfert :

Semblable au coût de transfert des clients, celui des fournisseurs touche les entreprises clientes et le montant qu'elles doivent déboursier pour en changer. Pour *la Route du Savoir asbl*, le montant est nul car il ne s'agit pas de clauses contractuelles ou d'abonnements, mais de commandes passées en corrélation avec les expériences mensuelles choisies et le nombre de box à fabriquer.

— La menace d'intégration vers l'aval :

Ce point concerne la possibilité des fournisseurs de réaliser le produit créé par l'entreprise cliente. *La Route du Savoir asbl* n'a pas à craindre que des fournisseurs potentiels créent un produit similaire à celui de l'association car les boîtes pour enfants ont un atout intellectuel avec la création de la BD, la décoration des box, et la création des expériences.

En conclusion, dans le cas de *la Route du Savoir asbl* qui base son modèle sur des produits recyclés et écoresponsables avec un minimum de matériel superflu, le pouvoir des fournisseurs est minime. Nous ne dépendons pas de la production d'un fournisseur précis, si ce n'est pour les boîtes en carton que nous commanderons chez Rajapack, labelisée ISO 14001 et membre de FSC.

Menace de produits de substitution

La menace de produits de substitution concerne les produits présents ou susceptibles d'être présents sur le marché qui possèdent des caractéristiques semblables aux produits de l'association, mais sans être identiques. Un exemple est celui du marché des cigarettes ; les cigarettes électroniques sont un produit de substitution des cigarettes classiques.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, les produits de substitution sont les jeux vidéo apportant des connaissances ou promouvant la découverte de phénomènes scientifiques. De même, certaines vidéos sur Youtube ou d'autres plateformes similaires peuvent proposer des tutoriels pour réaliser des expériences scientifiques à la maison et en famille.

Toutefois, notre ASBL bénéficie de certains avantages qui lui permet de se différencier de ces

produits de substitution.

En premier lieu, concernant les jeux vidéos, le prix est un facteur important à prendre en compte. En effet, les jeux ont un budget élevé, à savoir que le prix moyen est de 42,66€ (CNC, 2017), tandis que notre abonnement avec une nouvelle box tous les mois est de 264€ par an, soit 22€ par box, ou 24€ par mois avec une résiliation à tout moment.

Ensuite, concernant les tutoriels sur internet, notre box offre la possibilité aux enfants d'avoir tout le matériel nécessaire à la maison, ainsi que des compléments tels qu'un fascicule imagé, une BD, plusieurs petits jeux, et quelques vidéos tutorielles disponibles sur la chaîne YouTube de *la Route du Savoir asbl*.

Ainsi, les produits de substitution présents sur le marché des jeux scientifiques pour enfants ne représentent pas une menace significative pour *la Route du Savoir asbl*, mais il s'agit d'un milieu qu'il est important de surveiller.

Menace de nouveaux entrants (barrières à l'entrée)

Le marché de *la Route du Savoir asbl* bénéficie d'un avantage comme d'un inconvénient : il existe peu de barrières à l'entrée. Les barrières à l'entrée sont les difficultés rencontrées par de nouveaux entrants sur le marché, telles que la présence de brevets, les coûts d'investissement, l'image de marque des autres entreprises, etc.

Dans le commerce des box pour enfants, un nombre important de marques sont déjà sur le marché car il suffit de peu d'investissements financiers et aucun brevet ou autre prérequis juridique n'est nécessaire. De telle sorte, les concurrents risquent de se multiplier.

Conclusion sur le modèle de Porter

Afin de résumer ce modèle de manière graphique, nous avons élaboré un radar des cinq Forces de Porter ci-dessous. Sur une échelle de 0 à 10, nous avons classé les menaces les plus dangereuses pour *la Route du Savoir asbl*, 0 signifiant aucun risque et 10, plus grands risques.

Par conséquent, nous pouvons observer que la menace principale à l'encontre de notre ASBL reste la concurrence sur un marché surexploité. En effet, de nombreuses alternatives à nos boîtes existent et les barrières à l'entrée restent faibles, facilitant l'arrivée de nouveaux concurrents. Ces derniers sont d'ailleurs notre troisième menace la plus élevée, avec le pouvoir de négociation des clients dû à l'offre surreprésentée par rapport à la demande du marché.

Toutefois, *la Route du Savoir asbl* bénéficie de l'avantage d'avoir des fournisseurs variés et flexibles, ce qui facilite un développement à moindre coût ainsi que le loisir de choisir des solutions plus écoresponsables. De même, les produits de substitution demeurent rares ou proposant un prix bien plus élevé que ce que propose notre ASBL.

C'est donc en partant de ces forces et en étudiant nos faiblesses que nous élaborons une stratégie de communication et de marketing permettant à *la Route du Savoir asbl* de s'établir durablement sur le marché des boîtes pour enfants.

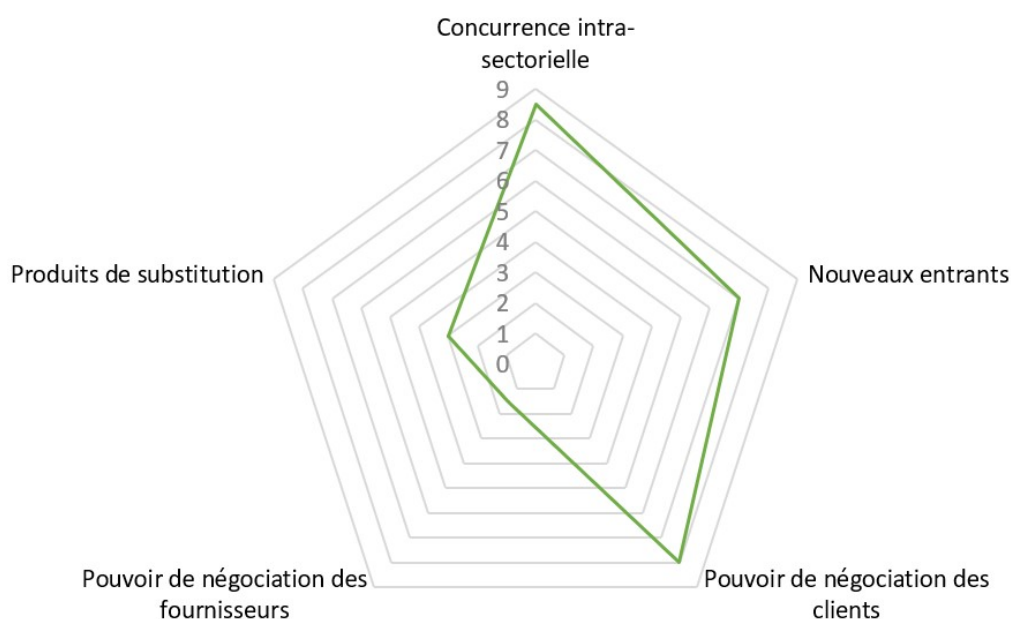


FIGURE 1 – Le Radar des Cinq Forces de Porter

3.2 Conclusion de l'analyse externe

Grâce à l'analyse PESTEL, nous avons pu évaluer les facteurs externes primordiaux ayant un impact sur la future ASBL *la Route du Savoir asbl*. Nous avons observé que, malgré un possible soutien financier développé grâce aux nombreuses aides mises en place, l'ASBL pourrait avoir quelques difficultés à atteindre un pourcentage suffisant de marché afin d'être rentable. En effet, la cible première des box reste restreinte avec un total de 215.910 enfants, sans compter que nos concurrents sont déjà bien installés sur le marché et en monopolisent une part importante.

Couplé à l'analyse de Porter qui démontrent que des nouveaux entrants peuvent facilement investir le marché et que le pouvoir des clients est élevé car ils ont l'embarras du choix quant à des solutions pour occuper ou faire des activités avec leurs enfants, l'avenir de *la Route du*

Savoir asbl peut se révéler difficile.

Toutefois, nous avons pu observer, à l'aide de l'analyse de nos concurrents, qu'il était possible de développer une activité rentable et ce, en s'appuyant principalement sur le financement participatif et le rayonnement du produit sur les réseaux sociaux.

De même, nous mettrons en avant les qualités écoresponsables de *la Route du Savoir asbl* afin de capter l'attention du public pour lequel la question de l'écologie est centrale. L'important sera donc de privilégier nos différences et nos avancées face à nos concurrents pour nous en démarquer de manière efficiente.

3.3 Analyse interne

Tout d'abord, nous allons aborder les mécanismes internes de *la Route du Savoir asbl* et la manière dont nous parvenons à capturer de la valeur. Pour ce faire, nous utiliserons la chaîne de valeur de Porter selon Pommeret, B. (2019) pour mettre en lumière notre avantage concurrentiel. Cet outil nous permet d'exploiter au mieux les ressources à la disposition de l'ASBL.

Ensuite, nous mettrons en pratique l'outil SWOT afin de mesurer l'impact concurrentiel que possède *la Route du Savoir asbl*. En soulignant ses forces, faiblesses, opportunités, et menaces, nous pourrions élaborer une stratégie de communication et marketing efficace pour pénétrer dans le marché surexploité qu'est celui des box pour enfants.

Enfin, nous parcourrons les avantages concurrentiels dont l'ASBL bénéficie afin d'en dégager le positionnement à adopter dans notre stratégie concurrentielle.

3.3.1 La chaîne de valeur de Porter

Introduction

L'outil de la Chaîne de valeur de Porter (Porter, 1986), fréquemment utilisé dans le milieu de la communication et du marketing, permet d'identifier la création de valeurs au sein de l'entreprise. Selon le diagnostic posé, l'entreprise peut décider d'orienter sa stratégie pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

Les activités principales

— La logistique interne

Il s'agit des activités logistiques comme la réception de marchandise, le stockage, etc., en amont des activités de l'entreprise.

Pour rappel, *la Route du Savoir asbl* souhaite commercialiser des box contenant des expériences scientifiques à destination d'enfants entre 8 et 11 ans. Durant la première année, nous louerons un entrepôt et une imprimante afin d'assembler les box et d'imprimer les fiches explicatives, la BD et les jeux. L'ASBL ne comptera qu'un seul et premier employé, mais les deux autres fondateurs seront présents en tant que bénévoles.

À partir de la deuxième année, l'ASBL passera par un sous-traitant qui s'occupera d'assembler les box et d'imprimer les documents à y placer. De telle manière, l'équipe fondatrice pourra se concentrer sur l'aspect créatif et l'élaboration des expériences.

De même, dès la deuxième année, nous louerons un espace de coworking qui sera le siège social de *la Route du Savoir asbl*.

La cible étant les jeunes enfants francophones en Belgique, nous avons décidé de nous établir à Namur pour un positionnement stratégique au niveau géographique et politique. Géographique car la province est située au centre de la Wallonie ; politique car il s'agit de la capitale wallonne et la ville abrite de nombreux pouvoirs publics ayant un intérêt potentiel pour notre projet.

Concernant la livraison du matériel, durant la première année, les fournisseurs livreront à notre entrepôt. Dès la deuxième année, la livraison aura lieu directement chez nos sous-traitants.

Avec cette logistique interne, nous limitons les surcoûts de sous-traitance durant la première année d'existence de l'ASBL, ce qui nous offre le temps d'ancrer l'organisation sur le marché avant de multiplier les coûts. Par la suite, ce schéma nous permet de nous concentrer sur l'élaboration du storytelling, des expériences, et des jeux sans être freinés par les tâches plus chronophages comme le montage des box.

— La production

La production reprend toutes les activités de transformation des matières pour créer le produit fini. Chez *La Route du Savoir*, il s'agit principalement du tri des marchandises reçues et de la réalisation des box contenant le matériel pour la réalisation d'expériences scientifiques.

Durant la première année, les tâches d'assemblage seront effectuées par les trois fondateurs. Dès la deuxième année, nous sous-traiterons cette production afin de nous concen-

trer sur le processus créatif.

— **La logistique externe**

Ce point concerne toutes les activités de livraison des biens et services chez les clients. *La Route du Savoir asbl* compte utiliser les services nationaux de la poste pour acheminer les box complètes chez ses clients. Les coûts de livraison à domicile sont inclus dans le prix de la box.

— **Le marketing et la vente**

Il s'agit des moyens et méthodes utilisés pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier, et déclencher l'achat chez le public. Pour investir un marché à la concurrence élevée, *la Route du Savoir asbl* compte déployer plusieurs outils de communication, numériques comme traditionnels.

Tout d'abord, l'association investira les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Instagram, et TikTok. Du contenu présentant l'équipe, les box, et l'histoire des mascottes de l'ASBL sera posté régulièrement, ainsi que l'avancée des préparations des box. De même, un site internet sera créé et référencé grâce aux SEO (*Search Engine Optimization*) et SEA (*Search Engine Advertising*), permettant d'être retrouvé aisément.

Nous ferons également appel à des influenceurs pour qu'ils parlent de notre produit sur leur espace de communication. Ainsi, les enfants et les parents pourront voir la réalisation des box dans une vidéo et en entendre parler positivement auprès d'une personne qu'ils apprécient et écoutent.

Ensuite, *la Route du Savoir asbl* souhaite, comme expliqué dans la section 2.5.7 *Partenaires clés* du chapitre 2 *Présentation du projet*, conclure des partenariats avec diverses organisations ayant des enfants à charge, comme les stages, les garderies, etc. De telle manière, l'ASBL proposera ses produits aux organisations afin que les enfants les essayent et souhaitent acheter quelques boîtes chez eux.

Enfin, l'association souhaite lancer une campagne de financement participatif afin de pouvoir investir le marché avec un acquis financier, mais aussi dans le but de faire connaître les box auprès de potentiels clients.

— **Les services**

Ce dernier point revient sur les activités ajoutées au produit principal. Pour les services auxiliaires, *la Route du Savoir asbl* compte, après quelques années d'existence, organiser

des demi-journées découvertes durant lesquelles les enfants pourront profiter des box commercialisées, ainsi que de nouvelles créations en avant-premières. Après la demi-journée découverte, la souscription à l'abonnement annuel sera proposée aux participants. De même, quelques concours seront organisés à intervalles réguliers afin de permettre à nos abonnés sur les réseaux sociaux de partager le profil de l'association pour gagner un abonnement annuel ou une box exclusive, par exemple.

Les activités de soutien

— **Les approvisionnements**

Les approvisionnements concernent les activités liées aux achats de matières, de marchandises, de fournitures, ainsi que des moyens de productions.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, nous souhaitons faire appel, dans la mesure du possible, à des fournisseurs écoresponsables et présents en Belgique ou dans des pays limitrophes. Nous irons chercher notre matériel chez des entreprises telles que Creacorner, Tout Allant Vert, et d'autres. De même, certains objets seront récupérés en deuxième main, par exemple, les bouchons de Liège.

Concernant les moyens de production, nous assemblerons les box durant la première année, puis, dès la deuxième, ferons appel à un sous-traitant.

— **Le développement technologique**

Il s'agit des systèmes informatiques, de la Recherche et Développement, de la gestion des connaissances, ou encore de la gestion des brevets.

Chez *la Route du Savoir asbl*, la question des brevets ou autres droits d'auteur ne concerne pas les produits, mais bien la charte graphique et l'histoire liée aux expériences qui tombent sous le droit d'auteur. Ces éléments seront plus explicités dans le chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*.

De plus, les systèmes informatiques, comme le site internet, seront gérés en externe, par une société informatique.

Enfin, pour la Recherche et Développement, *la Route du Savoir asbl* a l'intention de rechercher de l'innovation dans les façons d'apprendre de manière ludique en évitant un maximum le numérique et les écrans. Pour cela, nous irons auprès de scientifiques vulgarisateurs et de professionnels de l'éducation pour obtenir de nouvelles expériences ou activités à insérer dans les box.

— La gestion des ressources humaines

Cela concerne l'ensemble des activités de recrutement, la rémunération, la motivation, la formation, et la gestion de carrière. *La Route du Savoir asbl* étant une très jeune ASBL, les fondateurs ne comptent pas embaucher d'autres personnes avant quelques années ou un nombre de commandes suffisant.

Si *la Route du Savoir asbl* grandit de manière satisfaisante, d'autres employés à temps plein pourront rejoindre l'équipe pour aider au développement de l'association. Une formation complète leur sera proposée afin qu'ils comprennent l'engagement qu'ils prennent auprès de l'ASBL. De plus, des avantages leur seront proposés au fur et à mesure des années passées au sein de l'association comme une promotion ou un poste à responsabilité.

— L'infrastructure de la firme

Le dernier point présente la direction générale et les autres fonctions de support comme la comptabilité ou le juridique. Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, comme aucun fondateur n'a de prédispositions dans les aspects juridiques, l'ASBL aura recours à un prestataire externe. En ce qui concerne la comptabilité, elle sera aussi gérée par une société externe. La direction générale est ainsi gérée par les trois fondateurs qui s'engageront à travailler pour l'association durant quelques années et partageront les mêmes objectifs.

Conclusion sur la Chaîne de valeur de Porter

En conclusion, l'une des valeurs apportées par *la Route du Savoir asbl* est sa petite structure, qui lui offre plus d'amplitude comme de rapidité dans la prise de décisions. Cela permet au conseil de direction d'être efficace et vif. L'avantage d'une petite structure est également son rapprochement avec les clients et l'aisance des relations avec eux.

Les principales créations de valeur chez *la Route du Savoir asbl* sont donc la création artistique avec l'élaboration de la bande dessinée mettant en scène les expériences scientifiques, ainsi que le relationnel avec sa clientèle. Ces deux éléments se traduisent en un avantage concurrentiel fort.

Toutefois, comme il s'agit d'une association récente, peu expérimentée, et avec un nombre d'employés restreint, l'un des dangers de *la Route du Savoir asbl* est de ne pas pouvoir suivre la cadence donnée par ses concurrents. L'ASBL devra donc se développer assez vite afin de ne pas se laisser engloutir par le marché, des solutions ayant été apportées notamment avec

l'engagement d'un sous-traitant dès la deuxième année d'activité de l'ASBL.

3.3.2 Analyse SWOT

Introduction à l'analyse SWOT

Dans la création ou l'analyse d'entreprises ou d'associations, l'outil SWOT est un incontournable. Acronyme de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* et *Threats*, il permet d'obtenir une vision interne et externe des avantages et inconvénients de l'organisation. Nous nous baserons sur les pages 16 et 17 de *La boîte à outils du Marketing digital* (2020) par Truphème et Gastaud.

En utilisant les données résultant de cette analyse, nous pouvons élaborer une stratégie concurrentielle forte ou donner un nouveau positionnement à l'ASBL sur le marché, par exemple. Le SWOT est donc un outil efficace et utile, autant dans un contexte de création que de repositionnement d'une société.

Forces

Le premier point est celui des « Forces », c'est-à-dire les caractéristiques de l'organisation qui lui donnent un avantage sur ses concurrents. Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, les forces de l'association résident en plusieurs éléments.

Tout d'abord, sa structure d'ASBL permet de porter nos valeurs sans que l'appât du gain, parfois mal perçu de la part du public, ne vienne leur faire obstacle. En effet, en étant un organisme sans but lucratif, nous indiquons que nos uniques objectifs sont la diffusion de la connaissance, le développement de la curiosité chez les enfants, ainsi que la promotion des sciences dès le plus jeune âge.

Ensuite, grâce à notre processus créatif interne, nous pouvons proposer une bande dessinée originale mettant en scène les deux personnages phares de l'ASBL, Léo et Lila, ainsi que des expériences à réaliser. Ce storytelling est un avantage concurrentiel qui créera de l'attachement envers nos box et pourra inciter les enfants à découvrir et suivre les aventures des jumeaux.

De même, grâce à notre structure réduite et pluridisciplinaire, nous bénéficions d'une prise de décisions plus rapide que nos concurrents internationaux, ainsi qu'un apport de savoir-faire différents et complémentaires au sein du projet.

La Route du Savoir asbl souhaite également se placer en véritable vulgarisateur des sciences

pour enfants afin de les aider à progresser dans leur apprentissage. Pour cela, nous souhaitons nous faire accompagner d'un maximum de professionnels de l'éducation, des sciences, et de la pédagogie. En prêtant attention à leurs conseils, nous créerons des box complètes, pédagogiques, et à la pointe des sciences.

Enfin, notre force réside aussi en notre intérêt pour l'écoresponsabilité. Nous utilisons uniquement des matières premières d'origine belge ou européenne et bannissons les fournisseurs internationaux et polluants. De plus, nous cherchons à limiter au maximum le matériel nécessaire à la réalisation des expériences afin de ne pas produire de déchets inutiles. L'objectif de *la Route du Savoir asbl* est de proposer des boîtes permettant à l'enfant de s'instruire et de s'amuser et ce, en respectant l'environnement.

Faiblesses

Le second point est celui des « Faiblesses », à savoir les caractéristiques de l'association qui la désavantagent face à ses concurrents. La faiblesse principale de *la Route du Savoir asbl* demeure la valeur perçue de notre proposition par le public, couplée avec la difficulté de réduire davantage le prix des box.

En effet, suite à notre analyse PESTEL, nous avons pu observer que la moyenne du montant versé par mois dans les loisirs par les ménages wallons et bruxellois est d'environ 127,50€. Nos box se vendant au prix de 22€ ou 24€ par unité, notre offre prend ainsi environ 18% de la dépense mensuelle des ménages francophones. Or, suite aux résultats de notre enquête de marché, 74% des répondants donnent à notre box une valeur inférieure ou égale à 20€, dont 63% inférieure ou égale à 15€. Ces données sont observables à l'annexe 12.2.1.

Cela montre que *la Route du Savoir asbl* doit travailler son image de marque et son marketing pour remonter la valeur perçue par le public afin qu'elle soit en adéquation avec le prix des box. Sans quoi, nos cibles potentielles peuvent trouver que le prix de notre proposition est trop élevé et donc se tourner vers des concurrents avec des produits moins onéreux.

La seconde faiblesse de l'ASBL est liée au profil de ses fondateurs. Aucun d'entre eux n'a de connaissances en sciences ou en éducation, ce qui oblige *la Route du Savoir asbl* à faire appel à des professionnels de ces domaines pour aider à la création des expériences. Nous nous tournerons vers les partenaires que nous avons déjà approché comme le professeur Benjamin Elias participant au printemps des sciences organisé l'UCLouvain, mais également vers les

membres d'Educ' Assist, par exemple (cf. Section 2.5.7 *Les partenaires clés* du chapitre 2 *Présentation du projet*). S'il ne s'agit pas d'une externalisation directe, en effet, la création des expériences restent en interne, cela signifie qu'un appui sur des personnes externes, liées par un contrat de partenariat, est essentiel. Cette délégation de la création des expériences peut causer des problèmes futurs à *la Route du Savoir asbl* si les accords ne sont pas bien couverts par le contrat.

Opportunités

La donnée suivante exploitée est celle des « Opportunités », donc des événements ou des mouvements à saisir pour l'association. L'une des raisons de la naissance de *la Route du Savoir asbl* est l'observation du désir des parents à ce que leurs enfants apprennent de nouvelles choses, tout en se passant des écrans.

Dans notre premier sondage (cf. annexes 12.3.1, 12.3.2, 12.3.3), nous avons pu lire à de nombreuses reprises que les parents d'enfants de moins de douze ans désiraient que leurs progénitures réduisent leur temps d'écran. Ils recherchent donc des activités ludiques et passionnantes sans cet apport omniprésent du numérique.

C'est ainsi que *la Route du Savoir asbl* a saisi l'opportunité de cette mouvance anti-numérique pour les jeunes enfants en leur proposant des activités à moindre coût et limitant l'accès aux écrans. Nous laissons en effet la possibilité aux enfants d'accéder à des vidéos tutorielles disponibles sur YouTube.

De même, suite à la crise du coronavirus frappant le monde depuis 2019, le nombre de télétravailleurs s'élève à 41% en septembre 2021, contre 22% en janvier 2019 (teletravailler.be, 2021), ce qui peut encourager les parents à prendre soin de leurs enfants à la maison. Dans de telles circonstances, les parents peuvent se demander comment réussir à les occuper et faire en sorte qu'ils puissent développer leurs connaissances ainsi que leur curiosité tout en s'amusant.

D'autant plus que durant la pandémie, les écoles belges ont été fermées durant près de 41% des jours scolaires (Global education monitoring report, 2021), amenant à un retard de l'apprentissage chez les enfants du primaire et secondaire.

La Route du Savoir asbl propose donc aux parents un système de box mensuelles grâce auquel ils recevront tout le matériel nécessaire pour réaliser des expériences scientifiques et ce, de façon autonome ou en famille. De telle manière, les enfants resteront occupés durant quelques

heures, tout en assimilant de nouvelles connaissances (cf. Section 4.4.3 *Résultats* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Menaces

Le dernier point est les « Menaces », c'est-à-dire les menaces externes inquiétant l'association et son développement. Pour *la Route du Savoir asbl*, la principale menace s'incarne en les multiples concurrents déjà présents sur le marché. Certains, déjà installés depuis plusieurs années, possèdent une base d'abonnés bien assise et proposent une offre inférieure à 20€. Prendre des parts dans cet océan rouge s'avérera difficile.

Par ailleurs, si les barrières à l'entrée quasiment inexistantes sont un avantage pour l'ASBL, elles n'en restent pas moins la menace de nouveaux entrants. Ces derniers peuvent venir sur le marché avec une offre similaire à la nôtre, mais en proposant un prix moindre ou des services supplémentaires, ce qui mettrait d'autant plus à mal *la Route du Savoir asbl*.

3.3.3 Tableau récapitulatif du SWOT



FIGURE 2 – Tableau SWOT

3.3.4 Avantages concurrentiels

Selon Michael Porter dans *Competitive Advantage* (1985), il existe deux types basiques d'avantage concurrentiel qu'une organisation peut développer. L'avantage concurrentiel est défini comme tout élément permettant à l'organisation de dépasser ses concurrents. Il se différencie du facteur clé de succès, qui est commun à toutes les entreprises et autres structures évoluant sur le marché.

Les deux types d'avantage concurrentiel sont le « cost leadership » (la maîtrise des coûts) et la « differentiation » (la différenciation). La maîtrise des coûts induit que l'entreprise réduira un maximum ses coûts pour proposer le prix le plus bas possible sur le marché. La différenciation, elle, amène l'entreprise à développer des caractéristiques singulières qui sont considérées comme importantes par les clients. L'objectif principal est d'être unique sur le marché.

Concernant *la Route du Savoir asbl*, nous verrons dans le chapitre 8 *Plan financier* qu'il n'est pas envisageable de réduire davantage nos coûts et que nous ne pouvons pas proposer le prix le plus bas sur le marché. Cela exclut la première stratégie d'avantage concurrentiel, qui est la maîtrise des coûts.

Ainsi, nous élaborons notre stratégie concurrentielle avec l'avantage concurrentiel de la différenciation. Les avantages que nous mettrons en avant devront être en accord avec les attentes des clients et demeurer uniques sur le marché.

Un des atouts principaux de *la Route du Savoir asbl* est sa partie créative avec les bandes dessinées qui mettent en scène les expériences et les deux mascottes et jumeaux de l'ASBL, Léo et Lila. En proposant aux enfants une histoire introduisant les expériences, nous leur offrons aussi un moyen de se projeter dans les personnages. Léo et Lila étant représentés comme curieux, inventifs, et imaginatifs, l'enfant pourra lui aussi développer sa curiosité envers le monde en les prenant en exemple.

En effet, selon Soumaya Askri (2015), les personnages emblématiques tels que les mascottes de marque « sont des outils de communication ». En les utilisant adéquatement, la marque peut s'ancrer dans le quotidien de l'enfant et les personnages peuvent devenir un repère ainsi qu'un transmetteur des valeurs de l'organisation.

Il est également important de développer un lien affectif entre l'enfant et les mascottes, car ces sentiments renforceront sa mémoire vis-à-vis de la marque. Par la suite, ce lien affectif pourra

amener à l'identification. Si l'enfant s'identifie aux personnages, il adoptera plus facilement la marque et les box de *la Route du Savoir asbl* car les personnages seront perçus comme des personnes à imiter.

Une fois ces personnages créés et liés à *la Route du Savoir asbl*, il sera difficile pour un quelconque concurrent de les copier sans atteinte à la propriété intellectuelle. Le défi pour l'ASBL sera de rester la proposition la plus attractive avec ses histoires et ses personnages, afin qu'elle demeure la préférée des enfants.

Un second atout de *la Route du Savoir asbl* est son attachement à l'écoresponsabilité et le recours au circuit-court. Comparativement à nos concurrents qui importent en grande partie leur matériel de Chine, nous tenons à rester sur le marché belge ou européen et donc à privilégier les fournisseurs les plus proches de nous.

Comme précisé dans la section 3.3.1 *La chaîne de valeur de Porter*, dans un but de réduction des déchets, nous ne livrons que le matériel strictement nécessaire, c'est-à-dire peu susceptible de se trouver dans les foyers. À titre d'exemple, lors de notre deuxième prototype, nous avons livré des marqueurs effaçables pour tableau blanc, un objet qui se trouve rarement chez les familles, mais le sel, l'huile, et le papier en aluminium n'ont pas été livrés avec la box. Nous souhaitons encourager et participer au changement d'habitudes des entreprises dans leur production et consommation.

Notre troisième atout est le choix laissé aux enfants d'utiliser le numérique ou non. Afin de connaître les étapes à suivre pour réaliser les expériences, les enfants ont à leur disposition des fiches explicatives, mais également des liens vers des vidéos YouTube dans lesquelles nous réalisons les expériences pour montrer les démarches. Nous nous incarnons directement dans la box et l'histoire, car nous sommes déguisés en personnages liés à la BD pour ne pas faire sortir l'enfant de son immersion. Nous avons choisi de laisser cette possibilité en pensant avant tout aux enfants ayant des troubles, leur complexifiant l'exercice de lecture.

3.3.5 Positionnement stratégique

Le positionnement stratégique de l'entreprise représente la place occupée sur le marché dans l'esprit des clients. Il permet à l'organisation de choisir la position qu'elle souhaite prendre face à ses parties prenantes, mais également à ses concurrents.

Pour représenter au mieux le positionnement de *la Route du Savoir asbl*, la réalisation d'une carte perceptuelle, l'horloge de Bowman, est nécessaire. Sur le schéma ci-dessous, nous retrouvons deux critères permettant de positionner les concurrents directs et notre ASBL sur le marché.

En abscisse, nous retrouvons la valeur perçue par le public, et en ordonnée, le prix de l'offre disponible sur le marché. Nous avons placé nos concurrents sur le schéma en fonction de leur popularité sur les réseaux sociaux et des commentaires des internautes.

Sur le schéma, nous observons que *la Route du Savoir asbl* manque de valeur perçue par rapport à son prix de vente et surtout, par rapport à ses concurrents directs (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL*).

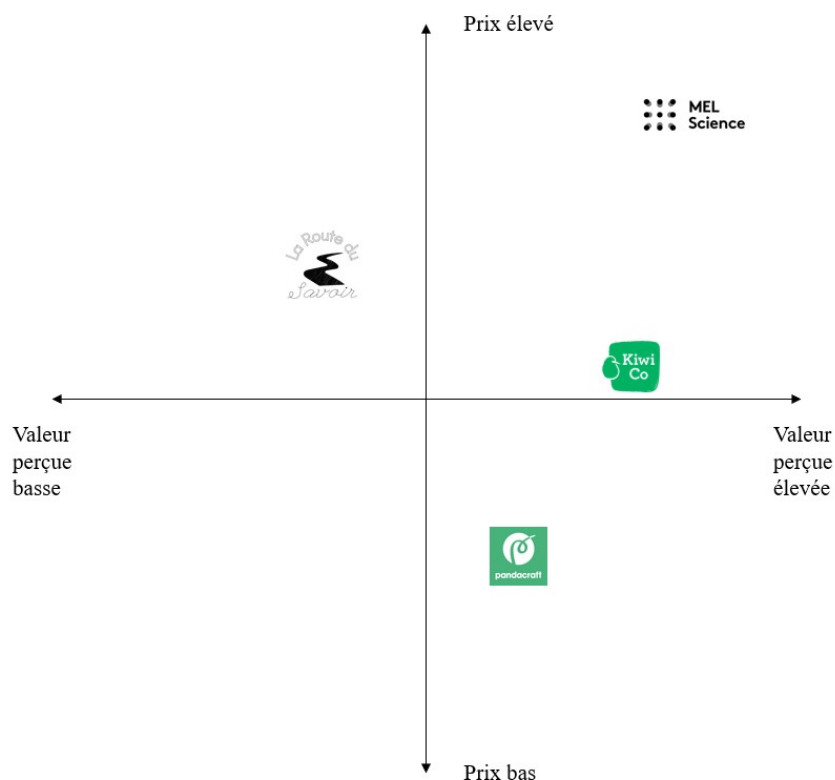


FIGURE 3 – Horloge de Bowman appliquée à *la Route du Savoir asbl*

— La Route du Savoir asbl vs Pandacraft

Pandacraft a l'avantage de proposer une offre moins onéreuse, son prix étant de 9,99€ par mois. Cependant, l'entreprise ne propose qu'une seule expérience par kit, accompagnée du matériel nécessaire et d'un livret explicatif dans lequel figure des publicités, des

histoires, et des explications sur le sujet du kit (par exemple, le kit que nous avons testé était consacré à l'espace). Ce qui fait baisser sa valeur perçue est lié à l'importation du matériel depuis la Chine.

Bien que nos box soient plus onéreuses, elles contiennent également davantage d'expériences et ont le principal atout d'être fabriquée uniquement avec des produits européens. Nous produisons aussi des vidéos pour mettre en action les expériences à réaliser.

— **La Route du Savoir asbl vs KiwiCo**

KiwiCo se démarque par sa large gamme de produits (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL*). L'entreprise élargit son spectre de 0 à 99 ans en proposant des kits variés. Ceux-ci sont également moins chers que ceux de *la Route du Savoir asbl*, étant vendus aux alentours de 16,90€ par mois. Ils proposent plusieurs bricolages à réaliser par box, celles-ci étant livrées avec le matériel et les fiches explicatives. En revanche, il n'y a pas de mention de la provenance de leurs produits.

Face à KiwiCo, entreprise américaine important ses produits en Europe, notre ASBL peut se démarquer grâce à ses produits d'origine uniquement européenne, choisis afin de respecter ses engagements éco-responsables. Nous nous démarquons également grâce à notre bande dessinée et au contenu vidéo créé pour rendre la box interactive.

— **La Route du Savoir asbl vs Mel Sciences**

Mel Sciences offre un nouveau type de challenge à *la Route du Savoir asbl* : proposer des box plus chères (près de 35€ la box), mais en élaborant des expériences plus ambitieuses (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL*). Cette entreprise s'appuie sur le numérique pour offrir aux enfants une nouvelle vision des sciences, notamment par le biais d'un casque de réalité virtuelle et de constructions pour lesquelles l'utilisation d'un téléphone est nécessaire.

Notre différenciation s'orientera vers le prix, moins élevé tout en restant dans la moyenne du marché, mais surtout vers la création de notre histoire originale sous forme de BD mettant en scène les mascottes de l'ASBL.

Ainsi, nous pouvons observer qu'actuellement, *la Route du Savoir asbl* a un déficit de valeur perçue face à ses concurrents directs. Cependant, il n'est pas inespéré de corriger cette situation en asseyant l'identité de l'ASBL. Nous allons, pour cela, mettre en lumière ses valeurs au sein d'une campagne de communication qui sera décrite dans le chapitre 5 *Stratégie de communica-*

tion.

3.4 Conclusion de l'analyse interne

Dans ce chapitre, nous avons étudié les caractéristiques internes de *la Route du Savoir asbl*. Nous sommes revenus sur les forces internes de notre ASBL, mais aussi sur ses faiblesses et les menaces qui la guettent. En analysant les concurrents, ainsi que les attentes des clients et les opportunités du marché, nous pouvons concevoir une stratégie concurrentielle efficace qui sera exposée dans le chapitre 5 *Stratégie de communication*.

Pour cela, nous utiliserons les trois principaux atouts relevés à la section 3.3.4 *Avantages concurrentiels* afin de les intégrer dans l'avantage concurrentiel que nous avons choisi, celui de la différenciation. Grâce à cela, nous établirons durablement *la Route du Savoir asbl* sur le marché des box pour enfants et nous offrirons aux enfants l'opportunité de s'ouvrir aux sciences et d'éveiller leur curiosité.

4 Présentation technique du produit

4.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre produit, la box d'expériences scientifiques. Pour comprendre les différents choix réalisés, nous retracerons tout le cheminement que nous avons suivi pour créer ce produit : le choix de la méthode de création, les différents prototypes et leurs résultats, et finalement, la description de notre produit final.

4.2 Méthode Lean Startup

Dans le contexte du lancement de cette ASBL, la méthode Lean Startup a été utilisée. Étant donné que *la Route du Savoir asbl* arrive sur un marché déjà hautement concurrentiel, il n'est pas recommandé de perdre du temps et des financements pour définir clairement les caractéristiques et les stratégies de l'association (Montreuil, 2013). Concrètement, le Lean Startup est une méthode d'apprentissage rapide et itérative ayant pour but de confirmer ou d'infirmer rapidement et de manière successive plusieurs hypothèses à l'aide d'un *Minimum Viable Product* (Janssen, 2016, pp. 206-207). Le *Minimum Viable Product*, comme défini par Ries, est « une version du produit qui génère un maximum d'apprentissage, validée auprès des clients, avec un minimum d'effort, de temps, et de développement » (Montreuil, 2013, p.51). Cette méthode permet de pivoter rapidement si une hypothèse n'est pas validée par la clientèle.

Dans le cadre de ce projet, la méthode Lean Startup se centre sur une approche de conception d'un produit lié à une demande existante (Janssen, 2016, p.210). Pour cela, une liste d'hypothèses a été formulée et puis, classée par ordre de priorité :

1. Il existe une demande répondant à notre offre.
2. Les dimensions ludiques et éducatives de notre box sont considérées comme aussi importantes l'une que l'autre.
3. L'apport en connaissance de nos box est suffisant.
4. Nos clients arrivent à percevoir la valeur ajoutée de notre produit. Celle-ci consiste en la création de synergies entre le storytelling et les expériences facilitant l'apprentissage ludique et pratique des enfants (cf. Section 2.3 *Mission de l'ASBL* du chapitre 2 *Présentation du projet*).

5. La valeur perçue de notre produit nous permet d'adopter une politique de prix suffisamment élevée que pour couvrir nos frais et percevoir une marge bénéficiaire appropriée.

Après avoir publié une étude de marché sur les réseaux sociaux, deux *Minimum Viable Product* ont été lancés afin de confirmer les hypothèses émises. Une version améliorée du deuxième *Minimum Viable Product* sera disponible en juin.

4.3 Prototype n°1

4.3.1 Contexte

En avril 2021, une étude de marché a été publiée sur les réseaux sociaux. Elle a permis de sonder l'intérêt d'un public pour le produit. À ce moment-là, la tranche d'âge ciblée par le produit était celle des enfants de 6 à 9 ans. L'analyse des résultats combinée aux prémices de réflexion pour le premier *Minimum Viable Product* ont abouti à l'adaptation de la tranche d'âge ciblée. Même s'il existait un intérêt de la part de cette tranche d'âge, le sondage a mis en évidence la difficulté de créer des activités promouvant l'autonomie de l'enfant, tout en maintenant la sécurité nécessaire au bon déroulement des expériences.

Les mesures adaptées aux enfants de 9 ans sont fort différentes de celles adaptées pour des enfants de 6 ans. L'écart se ressent plus intensément entre les enfants de 6 à 9 ans qu'entre ceux de 8 à 11 ans. Un exemple frappant est la différence de capacité de lecture d'un enfant de 6 ans et d'un enfant de 9 ans. S'il existe des différences de compétences entre un enfant de 8 ans et un enfant de 11 ans, ces différences sont plus ténues que celles présentes dans la tranche d'âge des 6 à 9 ans. Ces différences ont un impact plus minime sur la bonne réalisation de la box. À l'inverse, la disparité importante des niveaux de lecture est un frein à la réalisation de nos box.

En juin et juillet 2021, nous avons travaillé sur l'élaboration d'un premier *Minimum Viable Product*. Afin de confirmer les résultats de l'enquête réalisée en avril, ce produit avait pour fonction de vérifier qu'il existe bien une demande, autrement dit, de vérifier la première hypothèse. Deux hypothèses supplémentaires s'ajoutaient à la première. Le premier était de confirmer que le storytelling était un élément incontournable de l'aspect ludique. Le second était de vérifier que la quantité de connaissances apportées par la box correspondait à l'objectif d'éveil de la curiosité. Pour ce premier *Minimum Viable Product*, l'échantillon se composait uniquement de familles, donc des utilisateurs, (les enfants de 8 à 11 ans) et des acheteurs (les parents) de la box. Cibler les logopèdes, professeurs primaires, et autres acteurs de l'éducation n'était pas une priorité au

vu des hypothèses à confirmer.

4.3.2 Développement

Après avoir trouvé sept enfants disposés à tester le premier *Minimum Viable Product*, nous nous sommes attelés au développement du prototype. La box se composait de trois expériences, d'un storytelling sous forme d'un livre, et de deux jeux. La première étape consistait à choisir les trois expériences. Afin d'avoir une marge de sécurité, chaque membre de l'équipe a trouvé environ quatre expériences et puis, chaque expérience a été testée. Celles qui étaient considérées comme trop difficiles ou incertaines dans leur réalisation furent écartées. Avec les six expériences restantes, des combinaisons d'expériences furent formées.

Les combinaisons se sont basées sur deux critères, tous les deux issus de la mission de l'ASBL (cf. Section 2.3.1 *Mission de l'ASBL* du chapitre 2 *Présentation du projet*). Le premier était la variété des phénomènes scientifiques étudiés. L'objectif de *la Route du Savoir asbl* est d'éveiller la curiosité des enfants à une multitude de phénomènes. Par conséquent, la variété est une nécessité. Le second était le choix d'un thème. Les expériences doivent s'intégrer dans le storytelling afin de combiner l'aspect ludique avec l'apprentissage. Par conséquent, les liens à faire entre chaque expérience sont les fondements de l'histoire. C'est le point d'ancrage entre les deux valeurs de *la Route du Savoir asbl*, l'amusement et le ludique.

Les trois expériences choisies étaient la fabrication d'une fusée, l'éruption volcanique, et les phases de la lune. La thématique de la box était la découverte de l'espace. À partir de cela, une fiche explicative fut créée pour chacune des expériences. La fiche comprenait la liste du matériel nécessaire, qu'il soit fourni ou qu'il doive être pris dans la cuisine, des explications sur le déroulement de l'expérience, et finalement, l'explication du phénomène naturel (cf. Annexe n°12.3.4).

Une fois les expériences choisies, la partie ludique de la box fut développée. Sur base des liens entre chaque expérience, un storyboard, résumant les aventures de Léo et Lila, les protagonistes de la box, fut élaboré. Le thème de la box était les aventures de Léo et Lila dans l'espace. Deux jeux en lien avec le thème furent trouvés, le premier étant un labyrinthe d'astéroïdes et le second une devinette sous forme de mots croisés. À partir du storyboard, le storytelling, parlant des aventures de Léo et Lila, fut rédigé. Il faisait cinq pages de texte et comprenait des pauses pour aller réaliser les trois expériences et les deux jeux.

Une fois tout cela fait, les boîtes furent emballées au début du mois d'août, puis distribuées aux cinq familles (comprenant sept enfants au total). Les différents participants reçurent deux questionnaires à compléter, un par les enfants et un par les parents. Dans chaque questionnaire, le contenu des questions était adapté à l'interlocuteur.

4.3.3 Résultats

Dans le courant du mois d'octobre, des entretiens furent réalisés pour approfondir les réponses obtenues via les questionnaires (cf. Annexes n°12.3.1, 12.3.2 et 12.3.3). Chaque entretien dura environ 30 minutes. Sur base de ces réponses, il fut possible de vérifier certaines hypothèses.

La première hypothèse était celle concernant l'existence d'une demande. Les réponses des participants furent unanimes : il existe une demande pour ce type de produit. Les parents ont apprécié le moment de partage qu'ils ont eu avec leur enfant et le fait que cette activité soit à la fois instructive et qu'elle permette de diminuer le temps passé devant des écrans. L'hypothèse sur l'existence du besoin a donc été validée. Les enfants, quant à eux, ont apprécié les découvertes faites avec cette box et ont aimé réaliser les expériences.

La deuxième hypothèse testait un concept clé du produit, le storytelling. Elle avait pour objectif de vérifier si le storytelling contribuait à la dimension ludique de la box. Les retours furent plus nuancés que pour la première hypothèse. Parents et enfants ont considéré que le storytelling est un apport original et sympathique. Il rend le concept plus attractif. Cependant, la forme du storytelling a posé un problème. La majorité des parents et des enfants ont affirmé que le storytelling était trop long et que certains mots de vocabulaire étaient trop compliqués.

Pour donner un exemple concret du problème, une maman a dit avoir dû lire l'histoire à son enfant, celui-ci n'étant pas un passionné de lecture (cf. Annexe n°12.3.3). Si elle devait s'abonner à ce type de boîte, elle préférerait un format suffisamment attrayant pour que son enfant soit autonome. En effet, cette maman considérait que le storytelling était un des éléments ludiques de la box qui motivait l'enfant à la réaliser de son propre chef. La qualité du storytelling influence donc l'attractivité de la box aux yeux de l'enfant, et indirectement, aux yeux de l'adulte.

La conclusion est que le storytelling doit se décliner sous une forme moins lourde et plus stimulante pour des enfants de 8 à 11 ans. Cependant, il reste un apport important à la dimension ludique de la box. Il doit simplement être adapté sous une forme plus appropriée.

La troisième hypothèse testait un autre concept clé du produit, l'apport en connaissances. Cette hypothèse vérifiait que la curiosité des enfants était assouvie de manière adaptée, sans surplus, ni insuffisance. La réponse à cette hypothèse fut également mitigée et a nécessité un travail d'adaptation. Les avis se recoupent pour affirmer que certaines explications étaient parfois un peu trop longues ou trop techniques pour des enfants de 8 ans. Il semble que les enfants ont avant tout préféré la réalisation des expériences en raison de leur dimension ludique. L'explication du phénomène scientifique est donc parfois passée au second plan, surtout quand elle était considérée comme indigeste.

Comme souligné ci-dessus, les enfants ont particulièrement apprécié les préparations et réalisations des expériences. La construction du volcan fut très populaire auprès des enfants, à l'exception d'un aspect. Effectivement, plusieurs retours soulignent l'impatience engendrée par les moments d'attente, par exemple lorsque le volcan devait sécher. De plus, ce type d'expérience requérait parfois la présence des parents. Cela va à l'encontre du principe d'autonomie que nous encourageons et pourrait être un frein à la fidélisation de clients.

En conclusion, les expériences ont été appréciées, mais il est nécessaire d'alléger les explications et d'adapter le format du storytelling. Enfin, il faut éviter les temps morts et s'assurer de l'autonomie de l'enfant durant toute la durée de l'expérience.

4.4 Prototype n°2

4.4.1 Contexte

Fin février 2022, après avoir assimilé les pistes d'amélioration du premier prototype, nous nous lançâmes dans la réalisation du deuxième *Minimum Viable Product*. L'hypothèse de la demande ayant été confirmée, il fallait améliorer les concepts de storytelling et de transmission des connaissances. À cela, nous avons ajouté de nouveaux éléments à tester : la perception de la valeur ajoutée par les clients et la politique de prix appropriée. Les hypothèses précédentes étaient donc des tests de concept et les deux nouvelles hypothèses étaient des tests de quantification (Janssen, 2016, p.209). Ces deux derniers tests sont cruciaux dans la démonstration de faisabilité de l'association. Ces tests servent à prouver que *la Route du Savoir asbl* a une stratégie de commercialisation adaptée, tant dans sa manière de fixer les prix, que dans celle de communiquer sa proposition de valeur.

Étant donné que les objectifs de ce second prototype n'étaient plus les mêmes, il y a eu une variation dans le public visé. Cette box visait toujours les enfants de 8 à 11 ans, mais les 20 box distribuées ne se contentaient plus de cibler les enfants à domicile. Ce prototype a été distribué à une logopède, à quatre des sept enfants ayant essayé le premier prototype, à des institutrices allant tester la box avec leurs enfants, à de nouveaux enfants, et aussi à une institutrice primaire allant donner un cours avec cette box. Ce public varié est un échantillon plus représentatif du monde éducatif et les retours sont, par conséquent, plus pertinents. Il est important de noter que logopèdes et professeurs d'écoles primaires ont l'habitude d'acheter du matériel d'apprentissage. Ils sont donc bien placés pour nous aider à réaliser les deux tests de quantification.

4.4.2 Développement

Comme la première fois, chaque membre du groupe a recherché plusieurs expériences afin de les tester et puis, d'élaborer des combinaisons. Après avoir choisi la meilleure combinaison, nous avons rédigé le fil rouge d'une histoire, l'avons transposé sous la forme d'un storyboard, puis avons commencé le dessin de la bande dessinée, le nouveau format de notre storytelling. Ce nouveau format a été choisi sur base des résultats du premier prototype (cf. Section 4.3.3 *Résultats*). La préparation des expériences et de leur fiche a été réalisé en parallèle du dessin de la bande dessinée.

A la suite de la critique sur les explications et la longueur des expériences, le nombre et la complexité des expériences ont été adaptés. Au lieu de trois expériences, la nouvelle box en contenait désormais six : la fabrication d'un arc-en-ciel avec un CD, une animation sur l'eau, la décomposition des couleurs, l'analyse des empreintes digitales, le dérouillage d'une pièce de monnaie, et la manipulation de pièces de monnaie. S'il y avait plus d'expériences, chacune d'entre elles était plus rapide et plus facile à réaliser. L'enfant était donc complètement autonome pour la réalisation de la box. L'explication était également plus accessible. Comme pour le premier prototype, des fiches explicatives ont été rédigées pour chaque expérience.

Une autre nouveauté a facilité la compréhension des explications. Des vidéos ont été tournées pour les enfants rencontrant des problèmes de lecture (cf. Section 3.3.2 *Analyse SWOT* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Chaque expérience a été réalisée, puis expliquée dans une vidéo de quelques minutes disponible sur la chaîne YouTube de *la Route du Savoir asbl*. L'objectif n'est pas de pousser les enfants vers les écrans, c'est de mettre plusieurs moyens à leur disposition

pour ne pas manquer le volet « apprentissage » de ces box. Comme pour le *Minimum Viable Product* précédent, il y avait deux jeux : « Aide Paul de Guingois à finir son tableau » et « Retrouve le voleur » (cf. Annexes 12.4.1 et 12.4.2). Il y avait également un origami de grenouille à réaliser. Un effort a été fait pour rendre les expériences, les jeux, et l'histoire encore plus fusionnels que dans le premier prototype.

Le thème de la box était le voyage à travers le temps. Léo et Lila, les protagonistes de l'histoire, vivent des aventures au Moyen-Age. Afin d'immerger l'enfant dans l'ambiance, la boîte en carton contenant le matériel et les fiches était décorée comme une machine à remonter le temps. La première activité de l'enfant consistait à repasser sur tous les traits faits au crayon pour activer sa machine. Après les critiques faites sur la box précédente, des efforts ont été faits pour rendre le storytelling plus captivant : décoration de la boîte en carton, plus de synergies entre le ludique et l'apprentissage, ... Dans ce nouveau prototype, le storytelling était beaucoup plus présent. Sa représentation la plus évidente était les 46 pages de notre bande dessinée narrant les aventures de Léo et Lila.

Par volonté de sortir le *Minimum Viable Product* rapidement, seulement une partie de l'histoire a été transformée en planches de bande dessinée. Le reste a été donné sous la forme d'un texte. Cependant, fournir un produit rudimentaire n'empêche en rien l'obtention de retours constructifs et est en accord avec la définition du *Minimum Viable Product* (Montreuil, 2013).

4.4.3 Résultats

Au début du mois d'avril, le deuxième prototype a été distribué. Les enfants ont donc pu tester leur box pendant les vacances de Pâques et les retours ont pu être récoltés vers la fin du mois d'avril et le début du mois de mai. Comme expliqué au début de la section 4.3 *Prototype n°2*, ce prototype avait pour objectif de vérifier la deuxième et la troisième hypothèse (i.e. l'importance des dimensions ludiques et éducatives, et l'apport en connaissances), ainsi que la quatrième et la cinquième (i.e. la valeur perçue de notre produit et notre politique de prix). Pour vérifier ces hypothèses, nous aborderons tout d'abord les résultats spécifiques aux expériences et jeux, puis ceux liés au storytelling, pour ensuite enchaîner avec les retours comparatifs entre le premier et le deuxième prototype, et enfin conclure avec les résultats concernant la box dans sa globalité.

Retours sur les expériences scientifiques et les jeux

En ce qui concerne les expériences et les jeux, ils ont globalement obtenu des retours positifs.

La plupart des participants ont déclaré que les expériences n'étaient pas complexes, mais ils étaient néanmoins intéressés par les phénomènes étudiés, se sont amusés durant la réalisation des expériences, et ont acquis de nouvelles connaissances grâce à celles-ci (cf. Annexes 12.4.5 et 12.4.6). Au sein de quelques familles, il est arrivé que la première expérience, celle avec le CD, soit déjà connue, car elle a déjà été réalisée par l'enfant durant un stage (cf. Annexes 12.4.5 et 12.4.6). Cela ne semble pas avoir diminué la motivation des enfants à réaliser les autres expériences. Sur base des retours spécifiques à chaque expérience, nous pouvons affirmer que l'apport en connaissances scientifiques était approprié.

Cependant, il faut mentionner que les retours d'une famille ont fortement divergé des affirmations précédentes. Cette famille, composée de deux enfants, a considéré que le niveau des expériences était trop faible et donc qu'il n'était pas adapté à leur âge, respectivement 10 et 11 ans (cf. Annexe n°12.4.7). En cherchant à identifier la cause de ce mécontentement, il est apparu que les deux enfants sont de grands amateurs des sciences et sont abonnés à des magazines scientifiques à destination des enfants. Ils ont également déjà participé à des stages et achètent régulièrement des boîtes d'expériences scientifiques.

Un premier constat a été tiré de ce retour particulier, puis confirmé lors d'autres entretiens (cf. Annexes 12.4.6 et 12.4.8). Dans la tranche d'âge des 8 à 11 ans, il faut distinguer les enfants découvrant les sciences et ceux qui en sont amateurs. Ces assidus se définissent par leur contact régulier avec l'apprentissage des sciences via des magazines, d'autres boîtes, ... Concernant les enfants de 8 et 9 ans, il n'y a pas de doute : nos box sont adaptées à la fois pour ceux qui découvrent les sciences, et à la fois pour les assidus. Concernant les enfants de 10 ans, cela dépend de l'enfant, mais les participants ont considéré que, de manière générale, notre produit est adapté pour les deux catégories. Concernant les enfants de 11 ans, il a été reconnu que nos box sont adaptées pour ceux qui n'ont pas d'affinités ou de connaissances particulières des sciences, mais pas forcément pour la catégorie des assidus. En effet, ces assidus risquent d'avoir déjà réalisé certaines expériences et préfèrent des expériences d'action-réaction ou de manipulations de substances.

À partir de ce constat, une piste de solution a été proposée pour pallier cet inconvénient : mettre en place deux niveaux pour un même jeu et une même expérience. L'exemple donné était celui du jeu « Retrouve le voleur », où l'enfant doit retrouver le coupable d'un vol en comparant l'empreinte digitale de plusieurs personnages de la bande dessinée avec celle du coupable (cf.

Annexe n°12.4.1). Il a été suggéré de donner deux grilles d'empreintes, une « normale » avec peu d'empreintes et une autre plus « complexe » avec un plus grand nombre d'empreintes. Proposer un niveau facile et un niveau difficile permettrait de stimuler l'enfant de 11 ans sans forcément mettre un niveau trop compliqué pour l'enfant de 8 ans. L'enfant serait donc libre de choisir le niveau qui lui convient le mieux. À cette réflexion s'est ajouté le conseil d'indiquer la durée approximative de chaque expérience, ainsi que la variation de durée entre les deux niveaux.

Un autre aspect intéressant a émergé des retours sur le niveau de complexité des expériences et jeux. Le deuxième jeu, « Aide Paul de Guingois à finir son tableau », qui consistait à relier des points numérotés, a été jugé d'un niveau beaucoup trop facile pour la tranche d'âge visée par notre box (cf. Annexe n°12.4.2). De ça sont ressorties deux conclusions pour nos futurs produits : il faut veiller à ne pas trop simplifier les jeux et les expériences, et il est possible de complexifier des jeux basiques au moyen de consignes surprenantes. Pour revenir au deuxième jeu, il était considéré comme trop facile parce qu'il fallait simplement relier des numéros dans l'ordre. Cependant, si l'enfant avait pour consigne de relier tous les numéros impairs ou tous les multiples de 3, l'activité deviendrait soudainement plus stimulante pour l'enfant. Cet exemple montre comment nos box pourraient avoir la capacité de surprendre et stimuler continuellement l'enfant.

Au-delà du niveau des expériences et des jeux, les participants ont apprécié la combinaison des fiches explicatives et des vidéos. La plupart des enfants ont trouvé que l'apprentissage à l'aide d'une vidéo était attirant, sans pour autant délaisser les fiches explicatives, louées pour leur mise en page colorée (cf. Annexe n°12.4.3). Les vidéos ont été appréciées pour leur aspect interactif et pour le QR Code. Ce dernier est très apprécié des enfants en raison de son aspect mystérieux. Celui-ci semble être la clé pour obtenir des connaissances dissimulées de prime abord (cf. Annexe n°12.4.7). Le seul défaut mis en évidence en ce qui concerne les vidéos était le manque de gros plans. Cette amélioration peut facilement être et sera mise en place lors de la préparation de prochaines box. Au bout du compte, les deux formats donnent une complétude à l'explication du phénomène scientifique.

Quant au contenu des vidéos et des fiches explicatives, les entretiens ont révélé la nécessité d'encore plus détailler les étapes de réalisation. À l'avenir, le vocabulaire doit être mieux choisi, surtout lorsqu'il détermine le choix d'un récipient, d'une mesure, ou d'une manière de verser.

Une recommandation à adopter pour nos futures box en ce qui concerne les fiches explicatives est de mettre en gras des termes tels que « avec précaution ». Cela évitera de potentiels échecs et donnera une plus grande autonomie à l'enfant. Pour chaque jeu et chaque expérience, il est essentiel de donner toutes les informations de la manière la plus précise possible. En dehors de cela, le vocabulaire des explications a été jugé adéquat.

En ce qui concerne le matériel fourni pour les expériences, les retours étaient globalement positifs. Une première piste d'amélioration liée au calendrier scolaire a toutefois été mise en avant. Si une de nos box venait à être distribuée durant une semaine de vacances scolaires, il serait pertinent de procurer aux parents une liste exhaustive de tout le matériel nécessaire à la réalisation des expériences. Cela pourrait éviter l'éventuel manque d'un matériel spécifique s'ils sont en dehors de leur domicile.

Une seconde piste d'amélioration a également été proposée. Pour ce prototype, le matériel nécessaire était indiqué sur la fiche explicative de chaque expérience (cf. Annexe n°12.4.3). Il serait intéressant de fournir une liste réunissant tout le matériel non-fourni des expériences afin de permettre aux parents de directement vérifier s'il leur manque quelque chose. Cela éviterait à l'enfant de réaliser qu'il lui manque du matériel au moment où il désire réaliser des expériences.

Une troisième piste évoquée fait un lien entre les box. Il a été proposé de ne pas remettre du matériel donné dans une box précédente. De même, il a été proposé de faire des liens avec les anciennes box en proposant des expériences apparentées à des expériences réalisées précédemment. Cela permettrait de tester l'assimilation des connaissances antérieures. Pour cela, il pourrait être demandé à l'enfant de ressortir une partie du matériel utilisé la première fois.

Retours sur le storytelling

Les retours sur la bande dessinée sont majoritairement positifs. Lors des entretiens, quatre grands points ont été discutés en détail : la longueur et le vocabulaire, l'immersion de l'enfant dans l'histoire, la mise en contexte des expériences, et les textes et dessins.

Parmi les différents retours, il est ressorti que l'histoire d'une quarantaine de pages était un peu trop longue. Cependant, cet avis n'était pas majoritaire et était souvent complété par le fait que la partie sous forme de bande dessinée était amusante et que l'enfant était désireux de connaître la suite des aventures de Léo et Lila. C'était surtout la partie rédigée en texte qui rendait l'histoire longue. Pour rappel, cette partie rédigée était seulement présente dans le

Minimum Viable Product parce qu'il était nécessaire de le sortir rapidement. L'aspect ludique de la bande dessinée a été mis en avant. En ce qui concerne le vocabulaire utilisé dans l'histoire, la majorité des avis se rejoignait sur le fait qu'il était correctement adapté à l'âge des enfants.

Le second point a été amené sous la forme d'une amélioration à prendre en compte. Les enfants ont su rentrer facilement dans la bulle magique créée par le voyage dans le temps. Léo et Lila sortent de cette bulle magique lorsqu'ils vont à la rencontre des villageois du Moyen-Âge et sont complètement immergés dans le vécu de l'époque visitée. La confrontation du Moyen-Âge et de l'époque contemporaine forme la bulle magique et nous octroie une tolérance de la part de l'enfant quant aux éventuelles incohérences narratives.

Quand Léo et Lila sont seulement avec des villageois, les incohérences sont plus difficilement tolérables et un villageois parlant comme une personne d'aujourd'hui est incohérent. C'est pourquoi, il a été recommandé d'accroître l'immersion de l'enfant au sein de l'histoire en accentuant certains détails. Puisque nous transportons l'enfant dans une temporalité particulière, il nous faut donner un maximum de couleurs à cette temporalité. Si nous reprenons l'exemple de la scène avec les villageois, il faut que Léo et Lila éprouvent des difficultés initiales à comprendre leur langage parlé. Les dialogues pourraient inclure quelques mots, expressions, ou interjections de cette époque. Deux autres exemples sont de présenter la fiche d'introduction comme un parchemin et de mettre des dessins plus grands sur la boîte. Ces détails faciliteront l'immersion de l'enfant au sein de l'histoire et rendront celle-ci encore plus amusante. L'objectif serait que l'histoire soit bien présente dans toute la box et pas seulement dans la bande dessinée.

Le troisième point, la mise en contexte des expériences, complète le point précédent sur l'idée de davantage investir l'enfant dans l'histoire. Certains participants ont trouvé que les expériences étaient parfois amenées de manière un peu trop abrupte dans l'histoire. De plus, les enfants réalisaient l'expérience en parallèle des héros, mais la réalisation de l'expérience par l'enfant offrait une dimension ludique de par la réalisation-même de l'expérience. Cette dimension ludique est très différente de celle amenée par le storytelling. C'est pourquoi, il a été suggéré de placer les expériences de manière à ce qu'elles débloquent une situation dans l'histoire, un peu comme les jeux d'Escape Game. Cela accroîtrait la dimension épique et rendrait plus complète la synergie entre l'amusement généré par l'histoire et celui par l'expérience. Un des conseils pour également favoriser ces synergies était de placer le QR code dans la planche de BD traitant de l'expérience.

Le quatrième point concerne les textes et les dessins. Tous les participants ont été agréablement surpris par la qualité des dessins (cf. Annexe n°12.4.4). Ils considéraient cette qualité comme un grand atout de notre box, surtout en sachant que les prochaines bandes dessinées seraient en couleurs. Ils trouvaient que l'équilibre entre l'image et le texte dans les bulles était approprié. Il ne faudrait donc pas rajouter plus de texte.

Si nous lions l'analyse des résultats de cette section avec celle de la section précédente, nous pouvons établir que la dimension ludique de la box, qu'elle passe par la réalisation de l'expérience ou par la lecture d'une oeuvre de fiction, n'est pas séparée du volet « apprentissage ». Ces deux parties sont considérées de manière égale, utiles l'une à l'autre en s'entremêlant continuellement. De même, les participants ont apprécié et recommandé d'encore plus entremêler les dimensions ludiques de la fiction et de la pratique. Ces constats répondent donc positivement à la question sur la répartition des dimensions ludiques et éducatives de notre produit.

Retours comparatifs sur les deux prototypes

Trois familles, composées au total de quatre enfants, ont testé les deux prototypes. Ce sous-groupe au sein de l'échantillon de test avait une analyse à part des autres, puisque son analyse précédente avait été le point de départ des changements effectués dans le second prototype. Si les quatre enfants rejoignent les avis présentés dans les sections précédentes, ils ont souligné certains points à partir d'une perspective comparative.

Les trois familles ont souligné que, dans ce deuxième prototype, les activités étaient mieux intégrées dans l'histoire. Ils ont également insisté sur l'importance de l'apport positif des vidéos et ont affirmé que les explications étaient plus complètes et mieux présentées dans les différents supports explicatifs de cette box. Finalement, le dernier facteur constaté était l'effort réalisé durant la conception de cette box pour augmenter l'autonomie de l'enfant. Ce dernier constat est spécifiquement important puisqu'il contribue positivement à la valeur perçue de notre produit.

Retours généraux sur la box

Les retours généraux sur la box se divisent en trois catégories : la valeur perçue de notre produit, une estimation de son prix et finalement, des remarques et pistes d'amélioration supplémentaire.

Les premiers retours sur la catégorie de la valeur perçue rejoignent les affirmations émises dans le chapitre 2 *Présentation du projet* : les parents n'ont pas forcément le temps ou le désir de consacrer du temps à aller chercher des expériences sur internet. Les boîtes telles que « le petit

chimiste » ne poussent pas la découverte assez loin. Les parents ne se sentent pas toujours compétents pour expliquer les phénomènes scientifiques de ces box. De plus, avec nos box, ils ne doivent pas porter l'action, ils sont simplement acteurs de l'activité en même temps que leurs enfants. Ils accompagnent leurs enfants dans ce moment et peuvent donc profiter de ce instant de partage sans être responsables du bon déroulement de l'activité. Concrètement, nos box sont perçues comme une économie de temps pour les parents, un rassembleur de familles, et une source d'amusement pour les parents et les enfants. Tout cela répond à plusieurs problématiques présentes dans le monde éducatif (cf. Chapitre 2 *Présentation du projet*).

Selon les participants, une valeur de notre produit est sa capacité à donner le goût des sciences, une matière pas toujours perçue comme évidente, grâce à la dimension ludique. Pour les participants, la capacité d'amener des expériences au moyen d'une histoire est un avantage compétitif de notre projet. Mise en pratique et amusement ont été définis comme les piliers de notre projet. Selon les participants, un gros avantage de celui-ci est sa cohérence concernant tous les moyens utilisés pour remplir sa mission (bande dessinée, vidéos, expériences, ...).

Une dernière valeur perçue est ressortie des entretiens. C'est les efforts d'autonomisation de l'enfant dans la réalisation des box. Si les parents ont affirmé qu'il y avait parfois besoin d'un adulte à proximité lors de la réalisation de la box, ils ont dit que cela restait léger et qu'avec quelques améliorations, l'autonomisation pourrait être poussé encore plus loin.

En ce qui concerne l'estimation du prix, les retours ont montré que les estimations variaient entre 12,5€ et 30€. Un peu moins de la moitié des participants estimaient le prix à 15€. Néanmoins, certaines personnes de cette catégorie ont affirmé être disposées à payer plus selon les améliorations apportées au produit final. Un peu plus d'un tiers des participants ont estimé le prix à des montants supérieurs ou égaux à 20€, le maximum étant 30€. Finalement, le restant a estimé le prix entre 12,5€ et 15€. Cela donne un aperçu du prix estimé par de futurs consommateurs. Si le prototype n°2 a obtenu des retours plus positifs que le sondage lancé sur les réseaux, il montre l'équilibre précaire sur lequel repose la perception du prix de notre box par le public (cf. Section 3.3.2 *Analyse SWOT* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Si nous pouvons mettre en place une politique de prix suffisamment élevée, cela confirme la nécessité pour notre ASBL de communiquer correctement les différents aspects de notre produit et de notre projet afin que la valeur perçue de notre produit atteigne le prix de vente effectif. Cette hypothèse est confirmée mais de justesse.

Les derniers commentaires communiqués par les participants concernent tout d’abord le temps nécessaire à la réalisation de nos box, ensuite la préférence de livraison, après le nombre de box à fournir pour les fratries et enfin, le rythme de livraisons annuelles. En moyenne, les participants ont dit avoir consacré au total une demi-journée à la réalisation de notre box et l’avoir étalée sur plusieurs jours en tranches de 30 minutes ou 1 heure. À quelques exceptions près, les participants ont choisi l’option de la livraison à domicile. Pour le nombre de box à livrer dans une fratrie, les avis étaient plus mitigés. Les familles dans lesquelles plusieurs enfants ont testé le deuxième prototype, l’option d’une box par enfant a été choisie pour une raison de praticité. À l’inverse, d’autres adultes, ayant fait tester la box par un seul enfant, ont opté pour le choix d’une box par fratrie sur base de l’argument financier. Ces différents commentaires sont révélateurs du mode de pensée de notre futur public et ne doivent donc pas être négligés. Le dernier commentaire portait sur le rythme annuel des box. Il a été suggéré de calquer leur conception et commercialisation sur le rythme scolaire. Ces commentaires apportent des mises en perspective extrêmement intéressantes, même si tous les conseils, par exemple celui de la commercialisation sur base du rythme scolaire, ne correspondent pas tout à fait aux projets de l’ASBL pour le moment.

Conclusion

Après analyse des retours du deuxième prototype, nous pouvons constater que les cinq hypothèses ont été confirmées (cf. Section 4.2 *Méthode Lean Startup*). L’hypothèse d’existence d’un besoin avait été validée avec le premier prototype. Les deux tests de concept et les deux tests de quantification ont été approuvés avec le second prototype. L’importance équivalente des aspects ludiques et éducatifs, ainsi que le dosage d’apports en connaissances, ont été réussis après de sérieuses transformations telles que la vidéo ou l’accroissement des synergies. Les deux tests de quantification (i.e. la valeur perçue du produit et la politique de prix) ont été confirmées et ont l’air de montrer la faisabilité du projet moyennant certaines améliorations du dernier *Minimum Viable Product* et un certain travail de communication. Naturellement, la taille de l’échantillon montre sa limite en ce qui concerne les retours quantifiés, mais reflète néanmoins une certaine réalité du marché, surtout lorsque nous considérons la variété de l’échantillon.

4.5 Produit final

Le produit final suit une structure identique chaque mois. Cependant, une partie du matériel variera en fonction du thème, des jeux, et des expériences choisies. Excepté l'effet de l'inflation, les prix ne devraient pas varier, puisque le changement de matériel offre une grande flexibilité face à une quelconque augmentation d'un fournisseur. Le coût de changement de fournisseur est minime. En même temps, le changement constant de fournisseurs ne permet pas d'établir des rapports privilégiés et empêche donc d'obtenir des tarifs préférentiels auprès de certains fournisseurs.

La box est divisée selon la structure suivante : la fiche d'introduction, deux jeux, cinq expériences, les fiches explicatives des expériences, le matériel nécessaire à la réalisation des expériences, les vidéos, et la bande dessinée. Si cette structure reste similaire, la manière dont ces éléments s'imbriquent les uns dans les autres reste guidée par le désir de rapprocher, et même de confondre, l'apprentissage et le ludique. Comme expliqué dans la section précédente, les clients ont perçus l'avantage des synergies provoquées entre l'histoire et les expériences. C'est pour cela que les recommandations reçues pour le deuxième prototype sont prises en compte. Un exemple est l'insertion des QR codes dans la bande dessinée. L'objectif est que les utilisateurs et les acheteurs perçoivent cette box comme un tout et non comme une structure figée incapable de s'adapter aux besoins de l'enfant.

4.5.1 Matériel permanent

Dans le matériel identique à chaque box, il y a la bande dessinée. Naturellement, dans ce contexte, identique signifie que c'est le même type de matériel réutilisé en quantité similaire. Cela ne veut pas dire que ce sera la même bande dessinée à chaque fois. Celle-ci fait environ une vingtaine de pages en couleurs. À cela s'ajoute une page de fiche d'introduction de la box, environ dix pages de fiches explicatives en couleurs, et une page reprenant la liste complète du matériel non-fourni (cf. Section 4.4.3 *Résultats*).

La fiche d'introduction est un message « personnalisé » à l'enfant, dans le sens, où il s'adresse à lui par son prénom et l'encourage, en tant qu'aventurier, à accompagner Léo et Lila. Cette introduction immerge l'enfant dans la thématique et donne un premier aperçu du storytelling au moyen d'indices et d'une mise en page adaptée au thème. Quant aux fiches explicatives, la plupart d'entre elles comptent deux pages par expérience en raison de la mise en page, une page

de garde et une page de consignes et d'explications. Selon la complexité de l'expérience et de l'explication, il peut y avoir deux pages de consignes et explications. Il est important de préciser que les pages de chaque catégorie (bande dessinée, fiches d'expériences, ...) seront numérotées et agrafées. Un autre matériel toujours présent est la boîte en carton, servant à emballer le colis. Comme pour le second prototype, cette boîte peut avoir un second rôle, sa participation au storytelling (cf. Section 4.4.3 *Résultats*).

4.5.2 Matériel temporaire

Le matériel temporaire est celui des expériences. Puisque les expériences changent à chaque box, le matériel fourni change également. Comme l'a démontré le modèle de Porter (cf. Section 3.1.2 *Analyse de l'industrie : le modèle de Porter* du chapitre 3 *Analyse Stratégique*), *la Route du Savoir asbl* est sujette à une influence minime des fournisseurs et bénéficie donc d'une flexibilité quant à l'achat de matériel pour les expériences. Le matériel des expériences est donc une contrainte dans l'élaboration des prototypes, mais cela reste une contrainte mineure. Les jeux varient également entre chaque box. Pour les deux prototypes, les jeux n'ont mobilisé que du papier, ce qui n'est pas une contrainte, à la différence du matériel pour les expériences qu'il faut arriver à se procurer chez des fournisseurs locaux (cf. Section 3.3.2 *Analyse SWOT* du chapitre 3 *Analyse Stratégique*). Il faut toutefois préciser qu'il y aura probablement une page supplémentaire pour certains jeux si deux niveaux, un « normal » et un « complexe », sont proposés.

4.6 Storytelling

La création du storytelling est une compétence clé à maîtriser au sein de *la Route du Savoir asbl*. Avec l'instauration d'une bande dessinée, cette partie de la box est celle qui nécessite le plus de temps de préparation. Il est donc essentiel de la conserver en interne afin de ne pas être soumis à d'éventuels coups du sort qui ruineraient la sortie d'une box mensuelle. Cette compétence réunit le ludique et l'apprentissage en prévoyant des renvois aux expériences au sein de l'histoire. Le storytelling donne son unicité à la box.

Il faut faire remarquer qu'après avoir décidé de concevoir et commercialiser les box de manière mensuelle, le storytelling a été réduit à une vingtaine de pages. L'histoire devra donc être rédigée à un rythme rapide, tout en étant suffisamment développée que pour donner un aspect épique

aux aventures de Léo & Lila. Sur base des pistes d'amélioration de la section précédente, il faut préciser que tous les éléments de la box seront intégrés dans le storytelling afin de renforcer l'immersion de l'enfant. Le storytelling ne se limitera pas à la bande dessinée, il sera présent sur d'autres éléments, comme la boîte en carton.

Les découvertes de Léo & Lila, c'est l'incarnation des valeurs de *la Route du Savoir asbl*. Les deux personnages avancent sur *la Route du Savoir* et à travers eux existe un moyen de communication considérable. C'est pour cela que le storytelling doit être bien pensé. Les enfants utilisant la box doivent s'identifier aux jumeaux et être captivés par leurs aventures épiques.

4.7 Perspectives et améliorations du produit

Le produit final de la gamme de box *les découvertes de Léo & Lila* n'est pas figé dans le temps. En effet, la méthode Lean Startup et nos deux *Minimum Viable Produit* nous ont permis de concevoir ce produit. Elle pourra encore être utilisée pour mettre en place d'autres gammes de box et pourra encore pour améliorer ce produit. Une grande partie des pistes d'améliorations proposées dans les retours du deuxième prototype ont été prises en compte et adoptées. Cependant, certaines propositions nécessitent une analyse de terrain plus approfondie, à l'aide de sondages ou de discussions avec la communauté de *la Route du Savoir asbl*.

Parmi ces propositions, il faut noter celle de ne plus redistribuer le matériel envoyé précédemment. Si cette suggestion est intéressante et s'aligne avec nos valeurs écologiques, elle doit être analysée sur base des désirs de la clientèle et à travers les défis logistiques engendrés. Nos produits étant en vente sous abonnements mais aussi en vente à l'unité, cela pourrait engendrer un casse-tête logistique en imposant de différencier les box à envoyer à des abonnés et celles à envoyer à un premier client. Cela nécessiterait de rajouter du matériel supplémentaire dans les box des nouveaux clients et compliquerait le calcul du coût de production par box.

Afin de ne pas laisser cette idée au stade de piste d'amélioration, nous projetons de la mettre en place en utilisant le principe de co-crédation (cf. Section 2.5.3 *Relations clients*). Pour cela, nous passerons à la fois par le biais de professionnels de l'éducation via nos réseaux de partenaires, ainsi que par les différents membres de notre communauté, familles, logopèdes... (cf. Section 2.5.7 *Partenaires clés*). Les investir dans la mise en place de cette amélioration permettra de valider l'instauration de cette « boîte à outils » de matériel réutilisé avant que l'amélioration soit intégrée au produit.

Un autre élément orientant les perspectives d'amélioration du produit est l'idée d'adapter nos box au programme scolaire de l'école primaire. Cela provoquerait un certain nombre de modifications de nos box. Toutefois, il y a des alternatives à mi-chemin qui sont plus accessibles dans un premier temps. CapSciences est une de ces pistes. Cette ASBL propose des animations dans les écoles et engage des gens pour réaliser et expliquer des expériences scientifiques dans les écoles (cf. Annexe 12.4.8). Elle pourrait apprécier l'utilisation de nos box, ou simplement aider à les améliorer.

4.8 Conclusion

Au moyen de la méthode Lean Startup et ses deux *Minimum Viable Product*, la *Route du Savoir asbl* a accumulé une quantité considérable d'apprentissages sur les attentes de notre clientèle. À peu de frais, les fondateurs ont vérifié chacune des hypothèses listées au début de ce chapitre. Grâce à ce processus, l'ASBL a la certitude qu'amener ce type de produit sur le marché éducatif extra-scolaire est techniquement faisable. L'association est prête à lancer son activité de conception de la gamme de box « Les découvertes de Léo & Lila ». Si elle désire lancer de nouveaux produits, par exemple, une nouvelle gamme de box mettant en valeur l'apprentissage des langues, elle aura tout intérêt à utiliser de nouveau cette méthode Lean Startup pour mettre en place cette nouvelle gamme de produits.

5 Stratégie de communication

Une organisation connaît, au cours de sa vie, de nombreuses transformations. De son arrivée sur le marché en passant par le lancement de nouveaux biens, des crises passagères, ou un repositionnement de son image, l'existence de toute société est sujette aux rebonds.

Dans le domaine communicationnel, ces moments-clés sont décisifs pour la pérennité de l'organisation et son évolution. C'est pourquoi, il est vital d'échafauder un plan de communication afin de préparer au mieux ces événements. Il est aussi essentiel de rappeler que tout plan de communication doit s'inscrire dans une dynamique à long terme allant en adéquation avec « la logique globale d'entreprise » (Libaert, 2017).

Pour *la Route du Savoir asbl*, notre stratégie de communication concerne avant tout son lancement sur le marché. Ce dernier étant occupé par de nombreux concurrents, il est nécessaire que notre ASBL opte pour une stratégie offensive qui a pour tâche de marquer le consommateur. Le prochain plan de communication s'inscrit donc sur une durée de trois ans pour correspondre à la limite temporelle du plan financier présenté dans le chapitre 8 *Plan financier*. Le plan de communication pose les bases pour la suite de la communication que nous développerons lorsque l'ASBL sera bien implantée sur le marché.

Pour ce faire, nous nous baserons sur la théorie vue par Libaert dans *Le plan de communication* (2017). Comme précisé dans cet ouvrage, avant de concevoir notre plan, nous devons en déterminer « l'utilité visée ». Sachant que *la Route du Savoir asbl* est une jeune ASBL arrivant sur un marché saturé, la première étape est de développer une identité de marque forte. Pour cela, nous ferons appel à l'ouvrage de Cornelissen, *Corporate Communication : A Guide to Theory & Practice* (2014).

Par la suite, la communication ne pouvant se résumer au numérique malgré son omniprésence actuelle, nous détaillerons des stratégies de communication événementielle et de relations presses afin de toucher un plus large public.

Avec ces diverses stratégies, qui seront exposées dans les prochains points, *la Route du Savoir asbl* a pour objectif de réduire la différence entre la valeur perçue des box et leur prix, ainsi que d'être vue par ses concurrents et ses consommateurs comme un acteur majeur du marché.

5.1 Objectifs de la stratégie de communication

Pour mener à bien son plan de communication, il faut avant toute chose déterminer les objectifs poursuivis par son organisation. *La Route du Savoir asbl* étant une ASBL nouvelle arrivant sur un marché surexploité, notre première tâche est de développer son image et sa réputation. Dans ce but, nous commencerons par développer une communication corporate.

La communication corporate, ou communication d'entreprise, selon Cornelissen (2014), est une fonction de management qui coordonne efficacement toute communication interne et externe afin d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès des parties prenantes dont l'organisation dépend.

L'auteur détaille les onze concepts-clefs de la communication corporate comme ceci : Mission, Vision, Objectifs corporate, Stratégies, Identité corporate, Image corporate, Réputation corporate, Parties prenantes, Marché, Communication, et Intégration. Chacun de ces concepts sera détaillé ci-après afin de fonder une stratégie de communication efficace et durable.

De même, nous nous aiderons des deux objectifs d'un plan de communication relevés par T. Libaert (2017) : l'objectif stratégique et l'objectif de communication.

Différents mais pourtant liés, ces deux objectifs doivent absolument se répondre dans un plan de communication. En effet, l'objectif de communication doit s'ancrer autour de l'objectif stratégique, celui-ci pouvant prendre diverses formes comme l'accroissement des parts de marché, l'arrivée d'un nouveau produit, ou encore une fusion. L'objectif de communication, quant à lui, est souvent de développer ou de recentrer l'image de l'organisation.

Voyons ci-après comment adapter ces deux objectifs à *la Route du Savoir asbl*.

5.1.1 Objectifs stratégiques et objectifs de communication

Comme vu au point précédent, l'objectif stratégique observe un but précis, tandis que l'objectif de communication englobe ce dernier et cherche à accroître l'image de l'organisation.

Thierry Libaert (2017) classe ces mêmes objectifs en sous-objectifs, chacun déclinable en programme d'actions.

- Premier sous-objectif : **Cognitif**. Son but est de faire connaître l'organisation.
- Deuxième sous-objectif : **Acceptatif**. Son but est de faire adhérer les publics à l'organi-

sation.

- Troisième sous-objectif : **Affectif**. Son but est de faire aimer l'organisation.
- Quatrième sous-objectif : **Conatif**. Son but est de faire agir les publics.

Il est évident que ces sous-objectifs sont classés par ordre de priorité et doivent être réalisés en le respectant. Une entreprise qui n'aurait pas atteint son objectif Cognitif, et ne serait donc pas connue du public, ne pourrait atteindre l'objectif Affectif, à savoir s'en faire aimer.

Ainsi, *la Route du Savoir asbl* cherchera d'abord à développer et réaliser les objectifs cognitifs et acceptatifs pour être reconnue au sein d'un certain public. Si nous nous plaçons sur le graphique du cycle de vie d'une start-up, nous devons convaincre les Innovants et les Adopteurs précoces de promouvoir les box pour passer le « gouffre » (the chasm) et atteindre les Majoritaires précoces.

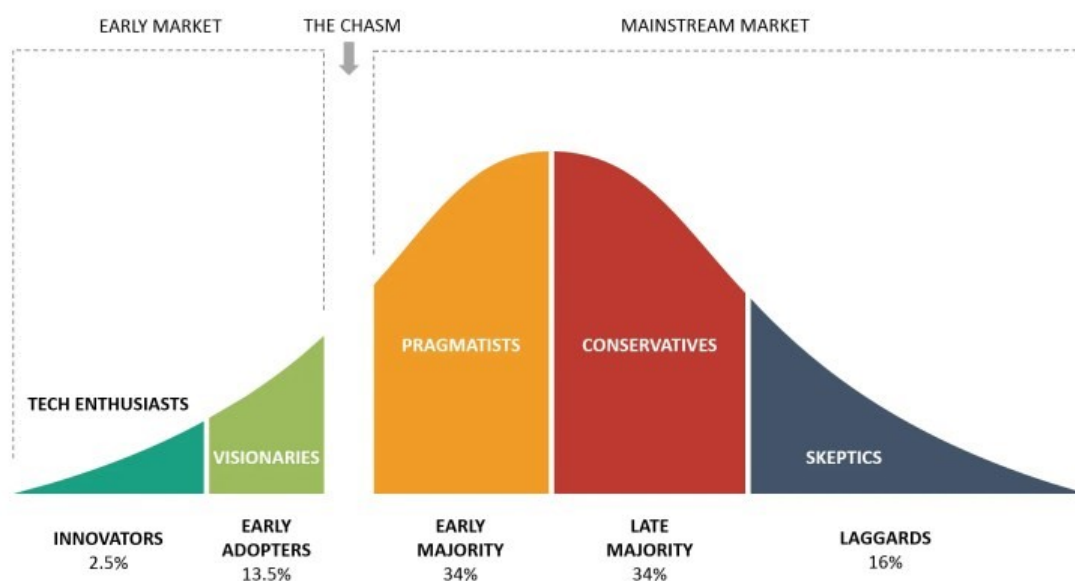


FIGURE 4 – Technology adoption life cycle

À présent, afin d'ancrer les objectifs de communication autour des objectifs spécifiques, il est pertinent de différencier le but global de l'objectif spécifique. Nous avons adapté le tableau de Différenciation But/Objectif selon Anne Gregory (T. Libaert, 2017, p.117) à *la Route du Savoir asbl* et avons mentionné pour chacun des objectifs les sous-objectifs visés.

Constats	Buts	Objectifs
Notre ASBL n'est pas connue du public	Développer notre notoriété auprès du public	<u>Particuliers</u> : Établir une stratégie pour atteindre une notoriété qualifiée* (Objectif Cognitif) <u>Acteurs publics et privés</u> : Établir une stratégie pour atteindre une notoriété « top of mind »** (Objectif Cognitif)
La valeur perçue de nos produits est inférieure au prix de vente	Développer une image de l'ASBL forte	<u>Particuliers</u> : Utiliser l'approche thématique pour mettre en avant sa personnalité, ses valeurs, son identité et sa réputation. (Objectif Acceptatif) <u>Acteurs publics et privés</u> : Conclure des partenariats avec des acteurs de l'éducation, de la pédagogie et des sciences. (Objectif Acceptatif)
Notre ASBL n'est pas considérée comme actrice contre le changement climatique	Positionner l'ASBL sur le développement durable	<u>Particuliers</u> : Promouvoir les dispositions prises par <i>La Route du Savoir asbl</i> en faveur de l'écoresponsabilité. (Objectif Affectif) <u>Acteurs publics et privés</u> : Trouver des partenaires en tant que porte-paroles écoresponsables. (Objectif Affectif)
Notre ASBL compte peu de clients	Faire connaître et apprécier les box auprès du public	<u>Particuliers</u> : Encourager les primo-clients à parler des box autour d'eux. (Objectif Conatif) <u>Acteurs publics et privés</u> : Encourager les influenceurs, les écoles et les médias à parler de l'ASBL. (Objectif Conatif)

*Le consommateur peut citer des marques ou des produits associés à l'entreprise, *Le plan de communication*, T. Libaert (2017, p.117-152)

**L'entreprise est parmi les premières citées spontanément par le consommateur, *Le plan de communication*, T. Libaert (2017, p.117-152)

FIGURE 5 – Tableau des objectifs de la Route du Savoir

De même, il est important de rappeler que chaque objectif doit être Cohérent, Hiérarchisé, Ambitieux, Réaliste, accompagné par un Indicateur, Spécifique, Modulable, et accompagné d'une Échéance. Ces huit caractéristiques forment l'acronyme CHARISME développé par Thierry Libaert dans *Le plan de communication* (2017). Nous développerons les caractéristiques des objectifs dans la section 5.6 *Outils, moyens et actions*.

Enfin, ces objectifs rejoignent et soutiennent notre objectif de communication global : positionner *la Route du Savoir asbl*, dont l'écologie est au cœur des valeurs, comme acteur majeur du marché des box pour enfants, afin de devenir une référence dans l'éducation et l'apprentissage des sciences (cf. Section 2.3.2 *Vision de l'ASBL* du chapitre 2 *Présentation du projet*).

5.2 Le positionnement

Le positionnement, ou posture, comprend la définition du contenu des messages de l'entreprise et qui la distinguent des autres entreprises. Plusieurs méthodes sont utilisables, mais *la Route du Savoir asbl* a décidé d'user de celle illustrée par une liste de questions élaborées par Thierry Libaert et Monique Wahlen dans *Le plan de communication* (2017).

Définition : « Comment puis-je définir mon entreprise ? » ; Description objective de l'activité, des produits de l'organisation.

La Route du Savoir asbl est une ASBL commercialisant des box écoresponsables composées du matériel pour réaliser des expériences scientifiques, de fiches explicatives, de liens vers des vidéos tutorielles, d'une bande dessinée, et de petits jeux destinés aux enfants de 8 à 11 ans (cf. Section 4.4 *Prototype n°2* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Vision : « Que pense, que croit profondément l'entreprise ? »

Nous pensons que chaque enfant mérite de découvrir des manières ludiques d'apprendre et d'éveiller sa curiosité en respectant la planète.

Mission : « Quelle est la raison d'être de l'entreprise ? » ; Le rôle que l'organisation estime être son rôle traditionnel sur le marché.

Notre raison d'être est d'offrir, à un maximum d'enfants, des activités pour faciliter son apprentissage et susciter sa curiosité envers le monde.

Ambition : « Vers quoi l'entreprise ou la marque souhaite évoluer ? »

Nous avons pour ambition de devenir une référence écoresponsable dans le milieu de l'éducation et de l'apprentissage pour les enfants en Belgique. À terme, nous souhaitons diversifier notre offre de box thématiques à d'autres matières abordées à l'école, comme l'histoire ou les langues, et proposer ces box en français.

Positionnement/Posture : « Comment la marque ou l'entreprise se caractérise-t-elle ? » ; Position choisie par l'entreprise sur son marché par rapport aux concurrents.

Comme vu à la section 3.3.5 *Positionnement stratégique* du chapitre 3 *Analyse stratégique*, la *Route du Savoir asbl* ne peut se différencier de ses concurrents par son prix car les coûts de fabrication des box sont trop élevés. Cependant, nous souhaitons axer notre différenciation sur nos valeurs écoresponsables, ainsi que sur le développement d'une histoire avec des personnages récurrents auxquels les enfants peuvent s'identifier.

Personnalité : « Quelle relation la marque ou l'entreprise souhaite entretenir avec ses publics ? (émotionnel, affectif, sentiment) »

Nous souhaitons construire une relation d'affection avec nos publics, que notre projet leur tienne à cœur, et qu'ils s'y attachent. Pour cela, nous privilégierons une communication de proximité, chaleureuse, et colorée comme mentionné à la section 3.1.2 *Analyse de l'industrie : le modèle de Porter* du chapitre 3 *Analyse stratégique*. L'objectif est de créer un sentiment de cohésion familiale qui s'inscrit dans notre objectif de favoriser le partage de moments de détente entre parents et enfants (cf. Section 4.4.3 *Résultats* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Promesse : « Que me propose concrètement l'entreprise ? » ; Bénéfice promis par l'entreprise à ses publics.

La Route du Savoir asbl propose à ses publics des activités simples, écoresponsables, et faciles à réaliser à la maison avec des enfants de 8 à 11 ans pour leur permettre d'élargir leurs connaissances tout en promouvant l'autonomie de l'enfant (cf. Section 4.4 *Prototype n°2* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Justifications/Preuves/Reason to believe : « Pourquoi croirais-je la promesse de cette entreprise ? »

Nous mettons en avant nos valeurs écoresponsables car nous ne nous fournissons qu'auprès de fournisseurs belges ou européens présentant des labels éprouvés et limitons un maximum le

matériel inutile.

Ensuite, nous promettons des activités simples et ludiques réalisables à la maison car nous avons éprouvé nos box dans deux phases de prototypage. Les participants ont donné leurs avis, conseils, et encouragements sur notre projet, permettant de le faire évoluer jusqu'à sa forme actuelle (cf. Section 4.5 *Produit final* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Ton/Style : Manière dont l'entreprise développe ses messages

La Route du Savoir asbl développera des messages avec un ton léger, presque enfantin afin d'être en adéquation avec le public cible du projet, mais aussi avec l'identité visuelle de la marque que nous développerons dans les prochains points.

Le style, quant à lui, s'orientera vers la simplicité pour être compris par le plus grand nombre.

Contraintes : « Que ne faut-il pas oublier lors de la conception du plan de communication ? »

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, il faut tenir compte de la charte graphique qui se veut colorée et enfantine, mais aussi de l'importance de se différencier des concurrents avec des couleurs particulières et une communication unique.

Ce dernier point permettait d'énumérer le contenu des messages et de la position de l'organisation sur le marché. À présent que le contenu a été explicité, nous passons à la liste des parties prenantes avant d'élaborer les messages à destination des différentes cibles.

5.3 Les parties prenantes

Les parties prenantes d'une organisation, ou *stakeholders*, sont les groupes gravitant autour de l'organisation et qui peuvent l'affecter ou en être affectés. Certaines sont institutionnelles, d'autres publiques, financières, ou encore sociales.

Afin d'utiliser de manière efficace les messages élaborés plus haut, il est nécessaire de classer les parties prenantes en fonction de leur importance vis-à-vis de l'association. Ce classement permettra par la suite d'établir des cibles principales et des cibles secondaires sur lesquelles se focaliser pour porter les différents messages et établir un dialogue.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, comme nous proposons des box à destination d'enfants francophones, comme nous souhaitons privilégier le circuit-court, et comme nous sommes une

ASBL belge, nous nous concentrerons dans un premier temps sur les régions francophones de la Belgique, c'est-à-dire la Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale (cf. Chapitre 2 *Présentation du projet*). Ensuite, lorsque notre projet aura fédéré une communauté et sera supporté autant par le public que par des acteurs publics et privés, nous développerons de nouvelles box à destination de la France.

Nous allons à présent présenter chacune de nos cibles en les classant dans les deux sous-catégories : les cibles principales et les cibles secondaires.

5.3.1 Cibles principales

Comme conseillé par Libaert dans *Le plan de communication* (2017), il faut éviter de « multiplier les cibles sous prétexte d'exhaustivité ». Nous avons donc choisi de privilégier deux cibles principales dans notre plan de communication, afin de ne pas éparpiller nos ressources inutilement.

Les premières cibles principales sont nos clients potentiels. Nous cherchons à atteindre les parents d'enfants francophones âgés entre 8 et 11 ans. S'ils ne sont pas les premiers bénéficiaires de nos box, ils sont néanmoins ceux qui vont réaliser l'acte d'achat. C'est pourquoi nous voulons principalement axer notre communication vers eux.

La seconde cible principale est notre moyen de financement : les mécènes et les pouvoirs publics. Ils peuvent être privés comme publics, mais nous cherchons notamment à atteindre les fondations et ASBL agissant dans le secteur de l'enfance, de l'éducation, ou des sciences. Nous reprendrons la liste établie dans la section 3.1 *Analyse externe* du chapitre 3 *Analyse stratégique*, les aspects politiques du PESTEL.

Chacun de ces cibles recevra un pourcentage du temps de communication alloué pour la réalisation du plan. Comme nous jugeons primordial la reconnaissance de nos valeurs et de nos produits chez les clients potentiels, nous allouerons 35% de ce temps de communication à notre première cible principale. Les mécènes et pouvoirs publics sont également importants et bénéficieront de 25% du temps. Ainsi, nous pourrions diffuser nos valeurs, notre vision, et notre mission au sein du réseau des ASBL.

5.3.2 Cibles secondaires / indirectes

Les cibles secondaires ont été choisies en fonction de ce qu'elles peuvent apporter à *la Route du Savoir asbl* et classées selon l'importance de leurs apports. Notre ASBL étant presque inconnue du grand public, nous nous concentrerons en premier lieu sur les moyens de diffusion de l'image de la marque, à savoir les médias et les influenceurs.

Dans les médias, nous regroupons la presse générale (le Soir, la Libre, Vers l'Avenir, etc.) et les magazines lifestyle (Max, Elle, etc.).

En ce qui concerne les influenceurs, nous nous tournerons vers la typologie employée par Claire Gallic et Rémy Marrone dans *Le grand livre du marketing digital* (2020). Les auteurs classent les influenceurs en trois catégories, déterminées selon leur communauté, leur centre d'intérêt, et leur influence :

- **Les stars**

Personnalités connues de tous et considérées comme inaccessibles.

- **Les influenceurs spécialisés** (communauté supérieure à 10.000 abonnés)

Ils sont souvent spécialisés dans un sujet particulier et partagent leur quotidien avec leurs abonnés.

- **Les micro-influenceurs** (communauté inférieure à 10.000 abonnés)

Ce sont les plus accessibles vis-à-vis de leur public avec lequel ils dialoguent souvent. Ils sont souvent spécialisés sur un sujet.

Chez *la Route du Savoir asbl*, nous jugeons plus pertinent de nous concentrer sur les influenceurs spécialisés et les micro-influenceurs car ils sont plus proches de leur public et plus facilement abordables. Nous listerons les influenceurs visés dans le point « Influenceurs » de la section 5.6 *Outils, moyens, actions*.

Dans la recherche de fonds et de publicité, nous ciblons aussi les pouvoirs publics comme la Région Wallonne ou les communes. Enfin, dans l'optique d'obtenir une reconnaissance de nos box et expériences, nous approcherons les écoles, plaines, et stages destinés aux enfants, ainsi que les enseignants et éducateurs.

Les cibles secondaires auront également chacune un pourcentage de temps de communication. Afin de regrouper l'information et de la clarifier, nous avons réalisé un tableau récapitulatif.

5.3.3 Tableau récapitulatif des cibles

CIBLES PRINCIPALES		
CLIENTS	Parents d'enfants de 8 à 11 ans	35%
MÉCÈNES ET POUVOIRS PUBLICS	Fondations, ASBL, particuliers, fédéral, régional, communautaire et communal.	25%
CIBLES SECONDAIRES		
MÉDIAS	Magazines de sciences pour enfants, magazines pour enfants, presse générale	15%
INFLUENCEURS	Micro-influenceurs et influenceurs spécialisés	15%
ACTEURS ÉDUCATIFS ET PÉDAGOGIQUES	Écoles, plaines, enseignants, éducateurs, etc.	10%

FIGURE 6 – Tableau récapitulatif des cibles de la Route du Savoir

5.4 Messages clés & Storytelling

Comme expliqué à la section précédente, nous allons à présent aborder les messages adressés aux différentes cibles. Toutefois, avant de les adresser de manière personnelle, nous devons créer une histoire générale autour de laquelle tous les messages graviteront. Selon Jézéquel & Gérard (2019, p.57), le storytelling permet de « créer une relation émotionnelle entre une entreprise et ses parties prenantes ». Pour cela, nous devons réunir les éléments fondateurs de l'organisation comme « son histoire, ses membres, la nature de ses produits, ses valeurs, et ses engagements » (Jézéquel & Gérard, 2019, p.57).

L'histoire de *la Route du Savoir asbl* s'articule autour de ses trois membres fondateurs : Florian, Mathieu et Salomé. Ce seront les héros de l'histoire, les visages incarnant l'ASBL. Nous mettrons en évidence le lien entre chacun des fondateurs et *la Route du Savoir asbl*, comme présenté dans la section 2.1 *Équipe fondatrice* du chapitre 2 *Présentation du projet*, et surtout, nous mettrons en avant les valeurs de l'ASBL.

Pour appuyer ce récit, nous avons réalisé la méthode du *Message House* selon Message House (2022), afin de créer les messages clés tissant l'entière du récit.

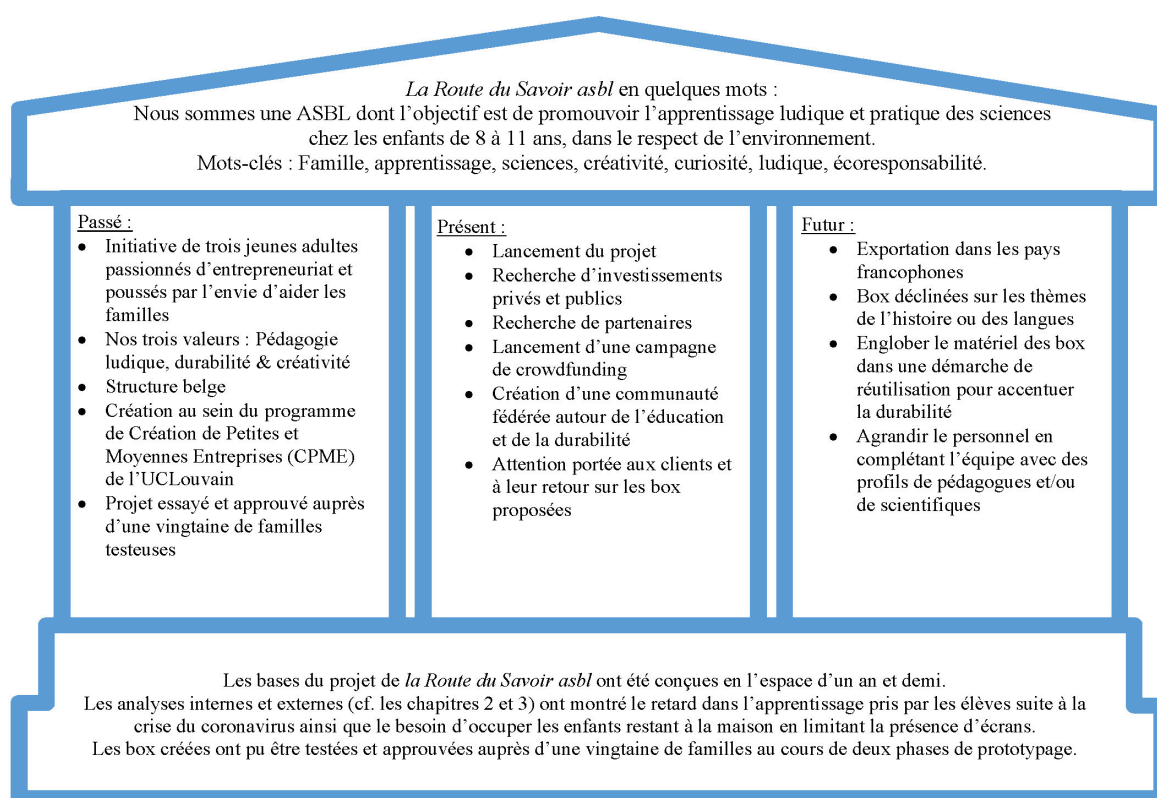
Messages-clés de *la Route du Savoir asbl*

FIGURE 7 – House Message de la Route du Savoir asbl

5.5 Élaboration des messages ciblés

Après l'identification des cibles et la création des messages clés, il faut élaborer un message par groupe de cibles. En effet, les cibles principales n'attendent pas la même communication que les cibles indirectes. Elles doivent être traitées différemment par l'organisation, tout en veillant à garder de la cohérence dans la communication globale.

Afin de respecter la hiérarchie des cibles et le pourcentage de temps alloué à chacune d'elles, nous avons choisi d'élaborer des messages spécifiques pour les quatre premières cibles : les clients, les mécènes et les pouvoirs publics, les médias, et les influenceurs. Les autres cibles bénéficieront d'actions de communication particulières qui seront détaillées dans la suite du chapitre.

5.5.1 Les messages et le positionnement

L'élaboration de chaque message est directement issue des objectifs et du positionnement choisis par l'organisation, ces deux points étant abordés aux sections 5.1 et 5.2 du présent chapitre.

Selon T. Libaert dans *Le plan de communication* (2017), l'ensemble des communications de l'entreprise repose sur le message. Il faut donc qu'il soit :

- **Cohérent** avec l'identité de l'entreprise et son objectif. En présence de plusieurs messages, il faut qu'ils soient également cohérents entre eux.
- **Distinct** des autres messages portés par les concurrents. Il doit être unique sur le marché.
- **Compréhensible** et le plus court possible pour garder sa simplicité.
- **Visible** autant par sa signalétique car « l'ensemble des supports de communication doit être porteur du message », que par sa connaissance interne. Pour ce dernier point, il est primordial que le message soit compris et connu des acteurs internes à l'organisation.
- **Durable**, le message doit être conçu pour être à long terme.

Il est également pertinent de rappeler que le message pourra s'adapter selon l'évolution de l'entreprise et principalement lors de son arrivée sur le marché international.

5.5.2 Copy Strategy

Afin de concevoir le message, il existe plusieurs méthodes, mais nous avons choisi celle exposée par Thierry Libaert dans *Le plan de communication* (2017), à savoir celle de la *copy strategy* qui reprend cinq parties :

- **Le problème posé** : quel est l'objectif de la communication ?
- **La cible visée** : à qui s'adresse-t-on ?
- **La promesse** : ce qui motivera l'amélioration de l'image (l'acte d'achat)
- **La justification** : en quoi les caractéristiques de l'entreprise répondent-elles à la promesse ?
- **La tonalité et l'axe du message**. Concernant ce dernier point, il existe trois types de tonalité du message : le rationnel (communiqué par la preuve, avec un avantage distinctif), le symbolique (communiqué par les valeurs, les symboles, ou un personnage), et l'émotionnel (communiqué avec un engagement affectif) (Libaert, 2017, p.153).

Nous allons maintenant appliquer cette méthode à chacune des cibles visées par un message particulier.

Les clients

Le problème posé :

L'objectif de communication est ici mixte. Nous souhaitons améliorer notre image corporate pour augmenter la valeur perçue des box, mais aussi encourager l'achat.

La cible visée :

Les parents d'enfants francophones ayant entre 8 et 11 ans.

La promesse :

Grâce aux box éco-responsables de *la Route du Savoir asbl*, l'enfant pourra progresser dans l'apprentissage des sciences, tout en s'amusant.

La justification :

Nous concevons des box qui respectent la planète, en limitant le matériel fourni au strict nécessaire et en choisissant des box labellisées éco-responsables.

Les activités proposées dans nos box ont été éprouvées par deux phases de prototypage et ont rencontré un certain succès chez les bêta-testeurs.

La tonalité et l'axe du message :

Le ton employé sera le ton symbolique afin de souligner les valeurs de l'ASBL.

Messages proposés

Avec *la Route du Savoir asbl*, laissez votre enfant s'émerveiller face aux curiosités des sciences tout en respectant la planète.

Les box de *la Route du Savoir asbl* sont les amies des enfants curieux du monde qui les entoure ; au travers de cinq expériences, ils apprendront plein de nouvelles choses tout en restant à la maison ! Nos box sont réalisées dans le respect de l'environnement, car préserver leur futur est primordial.

Les mécènes et pouvoirs publics

Le problème posé :

L'objectif de communication pour les mécènes et les pouvoirs publics est de les encourager à soutenir le projet, que ce soit de manière financière ou intellectuelle.

La cible visée :

Les pouvoirs fédéraux, régionaux, communautaires, communaux, les nombreuses fondations présentes en Belgique, les ASBL du milieu éducatif, scientifique, ou pédagogique, et les investisseurs privés.

La promesse :

Avec leur soutien, nous pourrions faire évoluer notre ASBL pour proposer à davantage d'enfants des box pour s'éveiller au monde et aux sciences.

La justification :

Nous avons pu faire tester nos box au cours de deux prototypages et faire évoluer notre solution pour qu'elle corresponde aux attentes des parents et des enfants.

La tonalité et l'axe du message :

Nous emploierons à nouveau le ton symbolique pour appuyer les valeurs de l'ASBL.

Message proposé

Soutenez *la Route du Savoir asbl* et aidez les enfants à développer leurs connaissances scientifiques de manière ludique.

Les médias**Le problème posé :**

L'objectif de communication est d'encourager les médias à parler de *la Route du Savoir asbl* et de ses box.

La cible visée :

Les magazines scientifiques pour enfants, les magazines pour enfants, et la presse générale.

La promesse :

Nous offrons aux enfants une activité éco-responsable et ludique pour apprendre les sciences et s'éveiller au monde.

La justification :

Nous avons éprouvé nos box avec l'aide de deux prototypes testés auprès de bêta-testeurs. De telle manière, nous avons pu faire évoluer notre offre pour la faire correspondre aux attentes des parents et des enfants.

Nos box sont éco-responsables car nous fournissons uniquement le matériel nécessaire et utili-

sons des box labellisées pour le respect de l'environnement.

La tonalité et l'axe du message :

Nous utiliserons à nouveau le ton symbolique pour transmettre les valeurs de *la Route du Savoir asbl*, mais aussi un sous-ton rationnel pour encourager la presse à présenter des arguments réels pour parler de nos box.

Message proposé

Nous vous invitons à découvrir nos box qui offrent aux enfants l'occasion de réaliser des expériences scientifiques afin d'élargir leurs connaissances et d'éveiller leur curiosité tout en restant à la maison. Nous réduisons le matériel livré au strict nécessaire et privilégions des box labellisées pour le respect de l'environnement car l'avenir des enfants doit être protégé.

Les influenceurs**Le problème posé :**

À l'instar des médias, nous souhaitons que les influenceurs parlent de *la Route du Savoir asbl* et de nos box.

La cible visée :

Les micro-influenceurs et les influenceurs spécialisés ayant une activité axée sur les sciences ou l'éducation.

La promesse :

Nous offrons aux enfants la possibilité d'apprendre et d'éveiller leur curiosité en réalisant des expériences scientifiques à la maison et de manière écoresponsable.

La justification :

Le matériel livré est réduit au strict nécessaire pour réduire les déchets, et nos box sont labellisées pour le respect de l'environnement.

Les box ont également été testées au cours de deux prototypes et ont pu être modelées pour correspondre aux attentes des parents et des enfants.

La tonalité et l'axe du message :

Nous axerons à nouveau le message sur le ton symbolique pour mettre en lumière les valeurs de l'ASBL.

Message proposé

Découvrez et faites découvrir nos box scientifiques écoresponsables pour apprendre en s’amusant !

5.5.3 Tableau récapitulatif des messages proposés

Cibles	Messages
<i>Clients</i>	1. Avec <i>la Route du Savoir asbl</i>, laissez votre enfant s’émerveiller face aux curiosités des sciences tout en respectant la planète. 2. Les box de <i>la Route du Savoir asbl</i> sont les amies des enfants curieux du monde ; au travers de cinq expériences, ils apprendront plein de nouvelles choses tout en restant à la maison ! Nos box sont réalisées dans le respect de l’environnement car préserver leur futur est primordial.
<i>Mécènes et Pouvoirs publics</i>	Soutenez <i>la Route du Savoir asbl</i> et aidez les enfants à développer leurs connaissances scientifiques de manière ludique.
<i>Médias</i>	Nous vous invitons à découvrir nos box qui offrent aux enfants l’occasion de réaliser des expériences scientifiques afin d’élargir leurs connaissances et d’éveiller leur curiosité tout en restant à la maison. Nous réduisons le matériel livré au strict nécessaire et privilégions des box labellisées pour le respect de l’environnement car l’avenir des enfants doit être protégé.
<i>Influenceurs</i>	Découvrez et faites découvrir nos box scientifiques éco-responsables pour apprendre en s’amusant !

FIGURE 8 – Tableau récapitulatif des messages de la Route du Savoir asbl

5.6 L’identité corporate de la Route du Savoir asbl

Avant de présenter les outils, moyens, et actions utilisés dans le plan de communication, il était important de revenir sur l’identité de *la Route du Savoir asbl*.

Selon J. Cornelissen dans *Corporate Communication - A Guide to Theory Practice* (2014), si le terme original d’identité corporate n’était réservé qu’aux éléments visuels, il a évolué au fil du temps pour englober toutes les formes de communication. Le modèle de Birkigt et Stadler constitue l’identité corporate autour de ces trois attributs :

— **Le symbolisme** : Les logos de l’entreprise et autres éléments visuels.

- **La communication** : La publicité, l'événementiel, les sponsors, etc.
- **Le comportement** : Le comportement de tous les employés vis-à-vis des parties prenantes.

L'identité corporate est essentielle pour développer une réputation corporate appropriée. En effet, elle permet de connecter l'organisation aux parties prenantes avec lesquelles elle va échanger pour construire sa réputation.

Nous avons déjà présenté les messages clefs de notre communication, ainsi que le positionnement et les objectifs de communication de l'ASBL. Ce chapitre sera donc dédié au symbolisme de l'identité corporate de *la Route du Savoir asbl*.

De fait, le nom, le logo, et la charte graphique sont indispensables à toute organisation car ce sont les premiers éléments avec lesquels les parties prenantes vont entrer en contact. Ce seront eux les appâts pour piquer l'intérêt des clients, des pouvoirs publics, ou des mécènes, mais ce sont aussi eux, s'ils sont suffisamment travaillés, qui rendront la marque iconique. De même, le choix de couleurs particulières, d'un nom accrocheur, et d'une représentation picturale sont primordiaux dans l'élaboration d'une marque.

Le cas de *la Route du Savoir asbl* est d'autant plus particulier que si l'ASBL porte le nom « la Route du Savoir asbl », les différentes box qui seront proposées auront chacune leur nom et leurs couleurs. Nous allons exposer toutes ces particularités dans les points suivants.

5.6.1 Le nom de l'ASBL et le nom des box

Comme bien souvent chez les jeunes organisations, notre ASBL a connu nombre de noms avant que nous la définissions sous *la Route du Savoir asbl*. Tout d'abord, précisons que nous avons souhaité détacher le nom de l'organisation de celui des box confectionnées en son sein. La stratégie derrière ce choix est simple : nous souhaitons, à terme, créer plusieurs box sur des thématiques différentes comme l'histoire, les langues, ou la géographie. Cela étant, il était nécessaire d'avoir un nom d'ASBL unique, qui unifiera la totalité des multiples box présentes sur le marché.

Concernant le nom de la box en elle-même, le choix a été simple. Nous voulions mettre en avant les personnages créés, Léo et Lila, tout en insufflant l'idée d'expériences et de curiosité. Nous avons donc décidé de faire de ces jumeaux des aventuriers qui partent à la découverte de

nouveaux apprentissages, ce qui a donné « Les découvertes de Léo & Lila ».

Ensuite, nous avons cherché un nom d'ASBL représentant l'ensemble des apprentissages. Comme notre organisation sera basée en Wallonie, nous avions à cœur de garder un rappel francophone ou wallon dans notre nom. Nombre de brainstormings ont eu lieu pour que nous décidions finalement de partir d'un concept pictural, qui deviendra notre logo, pour trouver le nom.

Nous avons imaginé un chemin de la connaissance sur lequel l'enfant pourra flâner et s'arrêter là où sa curiosité l'y pousse. Une fois cette représentation dessinée sur une feuille de papier, nous avons opté pour « la Route du Savoir asbl », une dénomination qui concrétise l'idée que nous avions.

Enfin, pour s'assurer de la bonne réception du public, nous avons proposé un sondage lors de notre premier questionnaire dans lequel les interviewés pouvaient choisir le nom qu'ils préféraient entre trois choix (LUD'AP, la Route du Savoir, et Sottai). *La Route du Savoir* ayant remporté ce sondage, nous l'avons définitivement adopté et ajouté la dénomination « asbl ».

5.6.2 Les logos de l'ASBL et des box

Il nous semblait important de préciser que la conception des logos a été entièrement réalisée en interne. En effet, nous avons commencé par relever nos idées durant des séances de brainstormings. Ensuite, Salomé a réalisé des croquis, puis nous avons décidé lequel était le mieux adapté à notre ASBL.

Si le logo de *la Route du Savoir asbl* a été en partie réalisé à l'aide de Canva, celui des box *Les découvertes de Léo & Lila* a été créé sur Photoshop et Illustrator pour garder un maximum de personnalité.



D'un côté, le logo de *la Route du Savoir asbl* est directement lié à la conception du nom, comme expliqué au point précédent. En effet, nous avons listé les points et valeurs centraux à retrouver dans le logo, comme l'idée de chemin à parcourir et de légèreté dans la démarche d'éveiller sa curiosité.

C'est ainsi que nous avons décidé de représenter un chemin de terre pour évoquer l'idée d'apprentissage, de chemin à parcourir tout en flânant au gré de sa curiosité. Un soleil éclaire d'ailleurs cette voie, incarné dans les mots « La Route du ».

Concernant les polices, nous avons voulu créer une dichotomie entre la « Route », les méthodes d'apprentissage qui se doivent d'être rigoureuses, donc dans une police sans sérif, et le « Savoir », qui s'incarne dans un appel à la curiosité plus enfantine, facile et personnelle, donc en police manuscrite.



De l'autre côté, nous avons le logo pour les box *les Découvertes de Léo & Lila*. Comme il nous semblait important que les enfants puissent s'identifier aux personnages et que ces derniers soient ancrés dans l'espace de la box, nous avons décidé de les représenter directement sur le logo.

Nous avons laissé une police sans sérif pour faciliter la lecture des enfants avec des troubles comme la dyslexie. La couleur, quant à elle, provient du nom du personnage Lila. Nous avons donc opté pour la couleur lilas et ses nuances pour leurs vêtements et le titre.

5.6.3 Charte graphique

La charte graphique est l'article recensant toutes les modalités de présentation pour les documents officiels, les publicités, les annonces des réseaux sociaux, etc. Il est donc important d'y insuffler l'iconicité de la marque et des produits.

Ainsi, nous avons choisi de scinder la charte en deux catégories.

Pour les documents impliquant l'ASBL

Les polices alterneront entre le sérif et le sans sérif afin de garder la dualité exposée plus haut, et nous jouerons sur les dégradés de noir et de blanc pour asseoir le sérieux de la marque. Nous utiliserons le logo comme référence.

Pour les documents impliquant les box

Principalement utilisée pour les communications publicitaires sur les réseaux sociaux, cette charte graphique comportera plus de couleurs pour correspondre au public enfantin.

Nous garderons le lilas utilisé dans le logo en l'accordant avec ses couleurs complémentaires comme le jaune. Cela offrira à la communication un sentiment de joie et d'énergie propre aux enfants. Concernant les polices, nous privilégierons les polices sans sérif dans un but d'inclusion.

Il est évident que la charte graphique sera amenée à évoluer avec l'ASBL et l'arrivée de nouvelles box au thème s'éloignant des sciences.

5.7 Outils, moyens, actions

5.7.1 La boîte à outils

La boîte à outils regroupe l'ensemble des documents sur lesquels l'ASBL peut s'appuyer et communiquer à l'externe, notamment lors de la conception d'un dossier de presse. Nous avons listé ceux qui nous semblaient primordiaux pour le bon fonctionnement de *la Route du Savoir asbl*.

- **Le communiqué de presse (document utilisé lors d'échanges avec la presse écrite comme audiovisuelle)**

Le communiqué de presse regroupera toutes les informations essentielles sur *la Route du Savoir asbl* comme sa création, ses membres fondateurs, ses missions, et sa vision.

Il reprendra l'architecture du House Message vue dans la section 5.4 *Messages clés & Storytelling*.

— **Document de présentation de l'ASBL et de ses fondateurs**

Ce document sera sous forme d'un texte publiable sur le site internet de l'ASBL, avec des déclinaisons plus succinctes pour les descriptions de ses comptes sur les réseaux sociaux. Le document sera pourvu de photos des fondateurs, et reprendra lui aussi la structure vue dans la section 5.4 *Messages clés & Storytelling*.

— **Document de présentation des box et de l'aide externe (scientifiques et pédagogiques)**

Sous forme textuel, ce document figurera sur le site internet de *la Route du Savoir asbl* et présentera le contenu des box ainsi que leur processus de réalisation. Les membres de l'équipe responsables de leur fabrication seront aussi présentés avec des photos et une citation qui leur correspond.

— **Vidéo de présentation de l'ASBL**

La vidéo sera présente sur le site internet ainsi que sur les réseaux sociaux de l'ASBL. Elle reprendra les informations du document de présentation et montrera l'ouverture et l'utilisation d'une box de *la Route du Savoir asbl*.

— **Vidéo de présentation des membres de l'ASBL**

Cette vidéo sera spécialement dédiée aux personnes réalisant le projet. Les fondateurs et les aides pédagogiques comme scientifiques se présenteront dans un endroit qui compte pour eux et en lien avec le projet.

— **Témoignages de familles abonnées**

Ces témoignages seront présents sur le site internet et une partie sur les réseaux sociaux. Nous avons déjà récolté quelques photos des familles testeuses du premier et second prototype, ainsi que quelques vidéos. Nous inviterons aussi les clients à laisser un commentaire sur notre site dans un espace dédié.

— **Questions-Réponses**

Afin de répondre rapidement et aisément aux familles, un Q&A reprenant les questions les plus courantes sera disponible sur le site.

— **Logo et charte graphique**

Ils reprennent ce qui a été présenté dans les sections 5.6.2 et 5.6.3 de ce chapitre.

— Cartes de visite

Elles reprendront les coordonnées de l'ASBL ainsi que les noms des trois fondateurs et seront distribuées lors des événements (cf. Section 5.8 *Communication événementielle*) et lors de rendez-vous d'affaires.

5.7.2 SEO et SEA

En préambule, nous rappelons que nous utiliserons le moteur de recherche « Google » dans ces pratiques de référencement. En effet, en France, Google possède 92% des parts de marché (Gallic, 2020) et devient un réflexe chez tout individu souhaitant faire des recherches sur internet. Le référencement existe sous deux formes : le référencement naturel, aussi appelé SEO pour *Search Engine Optimization*, et le référencement payant, ou SEA pour *Search Engine Advertising*.

Tout d'abord, le référencement naturel se calque sur le fonctionnement de l'algorithme de Google. Ce dernier analyse les sites internet, en particulier ses mots-clefs, afin de les classer parmi toutes les pages existantes. De telle sorte, il peut proposer au navigateur les résultats les plus pertinents (Gallic, 2020).

Dès lors, l'optimisation du référencement de façon naturelle se fait principalement via la sélection de mots-clefs représentant l'organisation. Pour cela, lors de l'écriture des pages du site internet de *la Route du Savoir asbl*, il est important de placer de manière naturelle les mots-clefs au sein du texte. Nous devons également développer le champ lexical autour des activités de l'ASBL pour gagner des places dans le référencement.

Nous devons également prendre en compte les changements constants de l'algorithme de Google. À titre d'exemple, depuis septembre 2020, les contenus sont indexés selon la méthode du *mobile first*. Cela signifie que les sites n'ayant pas une architecture adaptée ou adaptable à la lecture sur smartphone seront moins bien référencés (Gallic, 2020).

Concernant *la Route du Savoir asbl*, nous insérons les mots-clefs suivants dans le site internet : « box scientifiques », « expériences pour enfants », « expériences ludiques », « bande dessinée avec expériences », « boîtes pour enfants », « découvertes sciences ». De même, nous utiliserons le champ lexical rapportant à l'éducation, aux sciences, et à l'enfance.

Ensuite, en appui du SEO, nous utiliserons des campagnes de référencement payantes (SEA). Ces campagnes, comme l'explique Gallic & Marrone (2020) dans *Le grand livre du marketing digital* (pp. 397-426), « s'organisent autour d'une liste de mots-clefs, d'une ou plusieurs an-

nonces, d'enchères pour les mots-clefs définis, et d'une *landing page* vers laquelle l'internaute est redirigé lorsqu'il clique sur l'annonce. »

La facturation s'effectue par Coût au Clic (CPC), c'est-à-dire à chaque fois que l'internaute clique sur l'annonce. Cependant, il faut également mentionner que les mots-clefs choisis pour représenter le site sont mis à l'enchère. C'est l'organisation qui détermine le montant qu'elle est prête à mettre au CPC et en fonction de ce montant, l'algorithme la classe au sein du référencement.

L'avantage de l'utilisation de Google Ads se cristallise dans les KPI (*Key Performance Indicators*) disponibles pour suivre l'évolution de sa campagne. Néanmoins, son coût pouvant être vite assez élevé sur un marché fortement concurrentiel, comme c'est le cas de celui de *la Route du Savoir asbl*, nous avons choisi de ne l'utiliser que durant une période donnée au sein de notre campagne, comme cela sera mentionné dans la section 5.10 *Calendrier*.

5.7.3 Réseaux sociaux

Nouveaux outils indispensables du communicant et du *Community Manager*, les réseaux sociaux font partie intégrante de l'image d'une organisation. Ils peuvent être utilisés à des fins commerciales, informatives, ou fédératrices.

Pour *la Route du Savoir asbl*, nous pensons qu'il est judicieux de rassembler une communauté autour de notre projet et de notre mission. Cette communauté pourra se soutenir, se partager des conseils, mais aussi communiquer à l'externe et alimenter le bouche-à-oreilles.

Ainsi, nous souhaitons créer une communauté, les « Amis de Léo & Lila », et ce, à travers quatre plateformes. Nous avons choisi quatre réseaux sociaux parmi les plus utilisés et avons délaissé notamment Twitter et Snapchat pour certaines raisons.

Twitter, car nous n'avons pas d'intérêt direct à utiliser ce canal pour communiquer vers nos parties prenantes, ces dernières y étant peu présentes ou réactives. Snapchat, car il s'agit d'un réseau de proximité avant tout et de contact entre amis ou membres de la famille.

Nous avons donc choisi d'utiliser :

— Facebook

Ce réseau social a enregistré 8.277.300 inscrits en Belgique, fin 2021 (Digimedia, 2022), soit 70% de la population du pays. Il est donc primordial de l'investir afin de toucher une

partie de notre cible de clientèle, les parents d'enfants de 8 à 11 ans.

Nous avons créé une page Facebook dédiée à *la Route du Savoir asbl* sur laquelle les abonnés pourront retrouver les dernières informations concernant nos box et l'ASBL.

Nous créerons également un groupe Facebook au sein duquel les familles abonnées pourront discuter entre elles et proposer de nouvelles expériences afin d'obtenir une dynamique de cocréation. Tous les mois, un sondage sera organisé sur ce groupe Facebook pour choisir une des expériences proposées.

— **Instagram**

Instagram rassemble 4.275.000 comptes en Belgique (Digimedia, 2022), dont 55,3% ont entre 25 et 54 ans (Statista, 2022). Il s'agit à nouveau d'un réseau social important pour toucher la clientèle cible de l'ASBL.

Nous créerons un compte Instagram dit « vitrine », c'est-à-dire présentant les dernières expériences élaborées pour les box, ainsi que des photos de membres des « Amis de Léo & Lila ». Ces photos nous seront envoyées par les familles avec leur accord pour la publication sur notre compte, avec mention de leur nom.

Le réseau social pourra également servir de plateforme pivot vers certains des influenceurs que nous souhaitons atteindre, ainsi que vers des ASBL, fondations, ou mécènes.

— **TikTok**

Petit dernier apparu dans la famille des réseaux sociaux populaires, TikTok devient incontournable pour toute organisation souhaitant s'adresser à un public jeune. En effet, l'application a été installée plus de deux milliards de fois à travers le monde et 41% de ses utilisateurs sont âgés entre 16 et 24 ans (Oberlo, 2022). Nous ignorons combien d'utilisateurs âgés de moins de seize ans utilisent la plateforme car ByteDance, l'entreprise derrière TikTok, ne souhaite pas donner ces chiffres afin d'éviter la publicité spécifiquement adressée aux enfants.

Nous créerons un compte TikTok afin de partager l'avancée de la confection des box, ainsi que les retours des familles abonnées. En suivant les tendances, nous pourrions développer une certaine visibilité qui nous aiderait à atteindre des enfants intéressés par les sciences.

— **YouTube**

YouTube permet d'héberger des vidéos. Si 10 ans auparavant, la plateforme n'accueillait

que des vidéos d'amateurs, le phénomène des YouTubeurs et autres influenceurs à plusieurs millions d'abonnés est aujourd'hui incontournable.

Nous ne souhaitons pas utiliser la plateforme à des fins publicitaires, mais plutôt pour poster les vidéos explicatives des expériences présentes dans nos box. Nous posterons également des vidéos de présentation de l'ASBL et des fondateurs, toujours dans un but d'hébergement. La plateforme nous permettra d'obtenir un peu de visibilité, mais ce n'est pas notre principal canal pour atteindre cet objectif.

5.7.4 Influenceurs

En lien avec le point précédent sur les réseaux sociaux, abordons à présent la question des influenceurs. Si le phénomène de l'influence et du leader d'opinion, théorisé dans les années 50 par Paul Lazarsfeld, n'est pas récent, son incarnation dans les réseaux sociaux en a créé une toute nouvelle version. En effet, les influenceurs accueillent autour d'eux un certain nombre de personnes écoutant leurs conseils et leurs recommandations. Ils parviennent à les engager grâce à leurs connaissances dans un certain domaine (Gallic, 2020). Il n'est donc guère étonnant que, dans un monde où la défiance envers les entreprises grandit, ces dernières souhaitent conclure des partenariats avec des individus inspirant naturellement la confiance à leur public.

Comme dit à la section 5.3.2 *Cibles secondaires / indirectes*, nous souhaitons atteindre dans un premier temps les influenceurs spécialisés (communauté supérieure à 10.000 abonnés) et les micro-influenceurs (communauté inférieure à 10.000 abonnés). Non seulement ils sont plus abordables que les influenceurs « stars », mais ils sont également plus proches de leur communauté.

Notre objectif étant de faire connaître *la Route du Savoir asbl*, nous leur proposerons en premier lieu de tester la box et de partager ce test avec leur communauté. Pour cela, la box leur sera envoyée gratuitement et ils ne seront soumis à aucune obligation quant au discours qu'ils tiendront. Nous souhaitons garder un rapport de sincérité et de confiance avec l'influenceur et, par extension, avec son public.

Par la suite, si les missions et les produits de l'ASBL leur parlent, nous envisagerons une position d'ambassadeur de la marque avec rémunération à la clef. Ils devront alors parler de *la Route du Savoir asbl* sur leurs réseaux et promouvoir de temps à autres les box. Nous avons donc décidé de sélectionner et contacter des influenceurs belges et francophones pouvant être

intéressés par notre proposition. Tous n'ont malheureusement pas répondu à notre proposition.

Jill

Jill Vandermeulen est chroniqueuse télé, YouTubeuse, et influenceuse. Elle tient deux chaînes YouTube : *Silent Jill*, orientée horreur (490.000 abonnés), et *Jill*, orientée lifestyle (245.000 abonnés). Mère de trois enfants, dont deux petits garçons nés en 2012 et 2014, nous pensons qu'elle pourrait être intéressée par nos box et partager cette découverte en vidéo, sur sa chaîne YouTube et/ou son compte Instagram (479.000 abonnés).

bandedaventuriers

Bande d'Aventuriers, c'est une famille de quatre personnes qui sillonne la Belgique et l'Europe à la recherche d'activités à réaliser. Le couple et leurs deux enfants tiennent un compte Instagram (2.771 abonnés) et un blog où ils partagent leurs bons plans. Ils font souvent des collaborations et ont un onglet « Jeux, Lectures » sur leur Instagram. Nous pensons donc qu'ils peuvent être intéressés de tester nos box.

Nous les avons contactés et ils ont répondu être intéressé par le projet (cf. Annexe 12.5). Ils partageront notre projet via Facebook et Instagram ainsi que par un article de blog, sans contrepartie financière car nous sommes une structure ASBL.

natacha.bdv

Natacha B. (Loinglymom) est une mère au foyer comblée de trois petites filles. Elle partage avec ses abonnés des activités à réaliser en famille sur son Instagram (9.141 abonnés). Ayant des onglets « Jeux éducatifs » et « Jeux de société pour les 7 ans et + », nous pensons qu'elle pourrait être intéressée de tester nos box et le partager avec ses abonnés.

sandrinecorman

Sandrine Corman est une personnalité publique en tant qu'animatrice télé, mais elle est aussi la maman de deux petits garçons nés en 2007 et 2015, ainsi que d'un beau-fils plus âgé. Sur son Instagram (68.800 abonnés), elle partage des épisodes de sa vie de famille et privée. Par son influence, *la Route du Savoir asbl* pourrait toucher nombre de familles.

5.7.5 Mailing

Ce point sera basé sur l'ouvrage de Gallic, *Le grand livre du marketing digital* (2020, pp. 231-258). Le mailing est un outil primordial pour communiquer les informations importantes relatives à l'organisation, ainsi que pour développer et entretenir un lien personnel avec les clients.

Toutefois, nous devons limiter le nombre de messages envoyés vers les contacts car cette pratique tombe dans le mécanisme des spams et peut entraîner un bannissement de nos emails des boîtes de réception.

Comme nous sommes une ASBL créant des box pour enfants, nous privilégierons les images et emojis, notamment pour apporter de la couleur et de l'énergie. Nous ferons aussi évoluer notre communication pour obtenir un équilibre entre les informations, la publicité, et une pointe d'humour pour faire sourire nos destinataires.

Ainsi, après avoir créé une base de données, en suivant la réglementation du RGPD (cf. Section 7.3.4 *Règlement général de la protection des données* du chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*), et avec l'appui d'une plateforme d'emailing qui en facilitera la gestion ainsi que l'envoi des emails, nous créerons diverses lettres électroniques telles que :

- Une newsletter mensuelle reprenant les infos de *la Route du Savoir asbl*, ainsi que ses nouveautés, ses progrès, et des témoignages de familles.
- Des mails de suivi de livraison, de réception des commandes, et de satisfaction de commande.
- Un email de bienvenue lors de l'inscription.
- Un email jeu-concours une fois par mois pour gagner gratuitement la box du mois suivant. Pour les abonnés annuels, nous offrirons la possibilité de gagner une réduction de -20% sur l'abonnement de l'année suivante.

Au sein de cette base de données, nous retrouverons :

- Les répondants aux questionnaires réalisés lors du premier et second prototype, ayant laissé leur adresse email
- Les familles clientes
- Les organismes partenaires comme Happy Kids ou Educ' Assist
- Les pédagogues, professeurs et scientifiques partenaires, comme Benjamin Elias
- Les mécènes
- Les personnes inscrites à notre newsletter via le site internet

5.7.6 Relation presse

Le présent chapitre s'appuie sur l'ouvrage de Libaert et Pierlot, *Communication des Associations* (2014, pp. 39-67). Que ce soit pour les entreprises ou les associations sans but lucratif, la communication avec la presse et les journalistes est essentielle. Elle permet d'établir un relais entre l'ASBL et le public, mais aussi d'influencer l'opinion publique en sa qualité de quatrième pouvoir.

La Route du Savoir asbl doit donc établir des relations de confiance et de respect avec les journalistes.

La Belgique compte relativement peu de magazines adaptés aux enfants et aux sciences. Les principaux magazines sont édités en France, ce qui sort de notre cœur de cible étant donné que nous visons le marché belge, dans un premier temps. Nous avons donc décidé de nous diriger vers les journaux et magazines francophones édités en Belgique, dont la liste est disponible ci-dessous. Pour chacun, nous avons relevé les informations de contact. Nous enverrons à chacun d'entre eux un communiqué de presse et leur proposerons une interview des fondateurs de *la Route du Savoir asbl*.

— Magazines pour enfants

Le Journal Spirou

Magazine hebdomadaire édité par Dupuis, il permet aux enfants de découvrir 52 pages de bande dessinée. Nous avons contacté le Journal Spirou afin qu'ils publient quelques planches de la bande dessinée présente dans nos box et qu'ils présentent *la Route du Savoir asbl*. Toutefois, ils n'ont pas donné suite à notre email.

— Mensuels francophones

Marie Claire Belgique

Le magazine d'origine française s'adresse avant tout aux femmes et peut nous aider à atteindre notre cible : les familles ayant un enfant entre 8 et 11 ans. Notre contact sera Julie Rouffiange (jro@marieclaire.be), rédactrice en chef chez Marie Claire.

— Hebdomadaires francophones

Le Vif / L'Express

Le Vif / L'Express est un des magazines les plus lus en Belgique avec un tirage hebdomadaire de 66.630 revues (Wikipédia, 2021). Il présente certaines rubriques comme « Environnement » ou « Sciences » dans lesquelles notre projet pourrait être présenté.

Notre contact sera Anne-Sophie Bailly (as.bailly@levif.be), rédactrice-en-chef.

Le Soir Magazine

Avec un tirage hebdomadaire de 57.380 magazines, Le Soir Mag est une revue reconnue en Belgique (Wikipédia, 2021). Sa rubrique « Air de familles » pourrait accueillir un article sur *la Route du Savoir asbl*. Notre contact sera à nouveau Julie Roufflange (jro@marieclaire.be) car, en tant que journaliste freelance, elle a écrit quelques articles dans la rubrique « Air de familles ».

Moustique

Hebdomadaire connu, Moustique tire 117.214 tirages chaque semaine (Wikipédia, 2021). Les rubriques « Famille » et « Nos bons plans » sont intéressantes pour l'ASBL. Nous contacterons la rédaction (redaction@moustique.be).

— **Quotidiens régionaux francophones**

Sud Info (La Meuse, La Gazette, La Province, Nord Éclair, La Capitale, Max)

Les quotidiens régionaux sont très pertinents, surtout ceux basés à Namur comme La Meuse, car *la Route du Savoir asbl* aura son siège social dans la capitale wallonne, mais aussi le magazine lifestyle Max.

Notre contact sera Jessica Meurens (jessicameurens@gmail.com), journaliste web pour les sites internet de Sud Info et Max.

— **Quotidiens nationaux francophones**

Les quotidiens nationaux permettent de disperser les informations sur notre projet dans l'ensemble de la Belgique et d'engendrer un bouche-à-oreilles important pour le développement de notre activité.

La Libre Belgique

Notre contact : Dorian de Meeûs (Dorian.Demeeus@lalibre.be), rédacteur en chef

La DH

Nos contacts : Rédaction web (redactionweb@saipm.com);

Rédaction papier (dh.redaction@dh.be)

L'Avenir

Nos contacts : Rédaction nationale (redaction@lavenir.net);

Rédaction web (redactionweb@lavenir.net);

Thierry Remacle, rédacteur en chef (thierry.remacle@lavenir.net)

Le Soir

Notre contact sera Élodie Blogie (elodie.blogie@lesoir.be), journaliste spécialisée dans la culture et la famille.

Nous contacterons également Jean-Luc Bodeaux (jean-luc.bodeux@lesoir.be), journaliste à la cellule wallonne.

Metro

Nous contacterons l'adresse générale (metro@metromedia.be) car peu de journalistes signent leur article et les adresses emails personnelles sont difficilement trouvables.

Afin de compléter notre horizon presse, nous irons également renseigner notre activité auprès des organes de radio et de télévision belges. Concernant la radio, nous nous concentrerons sur les quatre principales francophones : La Première, VivaCité, Classic 21, et Tipik. Pour La Première, nous contacterons Franck Istasse (fis@rtbf.be), le chef éditorial. Pour Vivacité, nous contacterons Yves Verstreken (yves@rtbf.be), chef éditorial et Pierre-Yves Millet (info.namur@rtbf.be), chef d'édition à Namur et dans le Brabant Wallon. Chez Classic21, nous établirons le contact avec Etienne Dombret (edo@rtbf.be), le chef éditorial. Enfin, pour Tipik, nous contacterons Arnaud Laurent (ala@rtbf.be), responsable éditorial.

Pour la télévision, nous communiquerons vers La Une, Tipik, et RTL-TVI. Les chaînes de La Une et Tipik étant gérées par la RTBF, nous contacterons à nouveau Arnaud Laurent (ala@rtbf.be) pour Tipik, et Sophie Benoit (sbe@rtbf.be) pour La Une, étant la responsable de publication TV. Nous contacterons RTL-TVI via l'adresse email redaction@rtl.be.

Nous avons choisi ces canaux en fonction de leur audimat et de leur résonance sur le territoire national, afin de garantir un maximum de visibilité à *la Route du Savoir asbl*.

5.7.7 Secteur associatif et éducatif

Pour une jeune ASBL, il est essentiel d'être accompagné par d'autres acteurs du secteur dans lequel elle évolue. Il est donc important de recenser les différents organismes avec lesquels nous pourrions conclure des partenariats ou d'autres relations afin de mettre nos box en avant.

Ainsi, nous avons pris contact avec différents organismes mettant à l'honneur les sciences auprès des jeunes tels que :

- **aptaskil**, dont l'une de ses missions est la sensibilisation des jeunes à la chimie et aux sciences de la vie.

- les différentes **associations existantes au sein des universités belges** (Inforsciences (ULB), Réjouisciences (ULiège), Scienceinfuse (UCLouvain), Mumons (UMONS), et Confluent des Savoirs (UNamur)) dont le but est également de promouvoir les sciences.
- les **organismes de stages de vacances pour les enfants** tels que l'Adeps, Colipain, TECHNIKID'S, BDK, etc.
- les **organismes communaux de stages de vacances pour les enfants** comme la Ville de Namur.

Les activités para-scolaires

Ensuite, un autre moyen pour faire connaître nos box est de nous rendre directement dans les écoles primaires de la Région-Wallonie Bruxelles à l'occasion des activités parascolaires organisées en leur sein. Pour cela, nous avons contacté PromoSport, une ASBL spécialisée dans l'organisation d'activités pour enfants lors de stages ou dans les écoles. À titre d'exemple, l'école communale de Wépion fait appel à leurs services pour animer les garderies (École communale de Wépion, 2022).

L'ASBL PromoSport, contactée par téléphone, a semblé intéressée par nos box et pourrait en acheter un certain nombre afin de les proposer aux enfants lors de leurs stages ou des activités para-scolaires.

5.8 Communication événementielle

La communication événementielle permet à l'organisation de marquer un temps fort et favorise les échanges, les relations, et la convivialité entre les diverses parties prenantes (Jézéquel & Gérard, 2019). Un événement bien construit offre une visibilité non-négligeable à l'organisation au sein d'un monde saturé de publicités et permet une nette démarcation de ses concurrents.

5.8.1 Foires, conférences, forums, Journées Portes Ouvertes

Pour *la Route du Savoir asbl*, les cibles principales à atteindre au cœur de la communication événementielle sont les clients, les médias, les mécènes, et le secteur associatif et éducatif. À cette fin, nous comptons participer durant les deux premières années à plusieurs événements rassemblant ces cibles autour du thème de l'entrepreneuriat, de l'éducation, et des sciences.

— Sciences.be

En premier lieu, nous avons contacté le réseau inter-universitaire Sciences.be. Né de la

collaboration de l'UCLouvain, de l'ULB, de l'ULiège, de l'UMONS, et de l'UNamur, ce réseau a pour mission de diffuser la culture STEM en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ils organisent notamment l'événement annuel « Printemps des Sciences », mais aussi « Mate ta tartine » qui a pour but d'inciter les enfants à réaliser une expérience à l'école ou à domicile. Ils mettent également sur pied de nombreuses conférences, débats, et congrès au cours desquels *la Route du Savoir asbl* pourrait présenter ses box.

— **Les concours et forums entrepreneuriaux**

Un autre bon moyen de faire connaître notre projet à un large public est de le présenter à l'occasion de concours et forums rassemblant des porteurs de projet. Le premier auquel nous pouvons songer est bien sûr Mind&Market, mais il existe aussi le YEP Challenge organisé par l'ASBL Les Jeunes Entreprises, ou encore le concours de pitch organisé par l'efp.

5.9 Budget

Le budget alloué au marketing et à la communication sera à hauteur de 5% du chiffre d'affaires annuel. Pour la moitié de l'année 2022, nous disposerons donc d'un budget de 2.440€ et d'un budget de 7.321€ pour l'année 2023 (cf. Chapitre 8 *Plan financier*). Par la suite, nous monterons progressivement le budget à 10 ou 15% du chiffre d'affaires, selon les performances de l'ASBL.

Ce pourcentage a été mesuré sur base du pourcentage alloué dans d'autres organisations de petite taille pour leurs premières années (Agent de Com', 2021), ainsi que selon les besoins réels de l'ASBL. En effet, étant une petite structure qui bénéficiera de subventions et de potentiels mécènes, nous comptons nous reposer sur le réseautage entre associations et sur le bouche-à-oreille peu onéreux.

Dans ce budget rentreront, pour les années 2022 et 2023, les dépenses relatives à :

- La gestion d'une base de données et d'outils d'emailing (environ 228€ par an)
- La publicité et le contenu sponsorisé sur les réseaux sociaux
- Le référencement payant sur Google (SEA)
- Les besoins matériels pour les événements (stand de présentation, rafraîchissements, etc.)
- Les impressions de cartes de visite, de bannières, et d'autres affichages

5.10 Calendrier

Le plan de communication explicité ci-dessus sera réparti sur les trois premières années de l'organisation. Passé ce cap, il sera nécessaire d'adapter notre stratégie de communication en fonction des nouveaux objectifs de l'ASBL et de son évolution au cœur du marché.

Cependant, pour mener à bien le plan conçu, nous devons réaliser un calendrier permettant d'indiquer les échéances des actions et favoriser la coordination des acteurs de l'association.

Afin d'être exhaustif et le plus complet possible, nous établirons un tableau représentant ce plan en décrivant le type d'actions et les mois correspondants. Pour illustrer cela, nous avons créé un prototype de calendrier qui nous servira de septembre 2022 à septembre 2023.

Toutefois, nous soulignons que certaines actions ne peuvent être comptabilisées dans ce plan, car il nous faut au préalable l'accord de partenaires comme les campagnes d'influenceurs ou les partenariats avec les organisateurs de stages pour enfants.

Mois \ Type d'actions	Septembre 2022	Octobre 2022	Novembre 2022	Décembre 2022	Janvier 2023	Février 2023	Mars 2023	Avril 2023	Mai 2023	Juin 2023	Juillet 2023	Août 2023
Campagne payante Réseaux Sociaux												
SEA (Google)												
Emailing												
Campagne Réseaux Sociaux (production de contenus)												
<u>Mind&Market</u>												

Nous réaliserons un planning de contenus pour préparer les posts sur nos réseaux sociaux, de même que nous accorderons ces contenus et ceux des emailings avec les événements auxquels participera *la Route du Savoir asbl*.

Concernant le SEA, nous prévoyons de l'utiliser durant les périodes de fêtes où il est coutume d'offrir des cadeaux aux enfants. Nous avons donc ciblé les mois de novembre et décembre pour la Saint-Nicolas et Noël, ainsi que les mois de mars et avril pour Pâques.

Enfin, la campagne promotionnelle sur les réseaux sociaux a été pensée pour aider au lancement de l'association, mais également pour la soutenir lors de l'événement et du concours Mind&Market.

5.11 Évaluation de la communication

Définir un plan de communication signifie aussi mesurer ses résultats afin de voir si son coût financier et humain est justifié. Pour cela, nous ferons appel aux indicateurs clefs de performance, les KPI en anglais (*Key Performance Indicators*). Ils peuvent s'exprimer, entre autres, en nombre de clics sur un lien, en nombre de visiteurs sur une page internet, ou encore en nombre de participants à un événement.

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, nous aurons besoin de KPI pour mesurer les articles de presse, nos actions sur les réseaux sociaux, les performances du SEA et SEO, ainsi que nos présences sur les événements.

Concernant les articles de presse, nous utiliserons une méthode quantitative et qualitative. Nous mesurons le nombre d'articles écrits sur l'ASBL ainsi que leur contenu. Nous devons prêter attention à la qualité des articles rédigés pour savoir s'ils sont avantageux pour *la Route du Savoir*.

Ensuite, pour les réseaux sociaux, ceux que nous avons choisi d'utiliser possèdent leurs propres outils de mesure et permettent de suivre l'évolution de nos contenus. Il en est de même avec le SEA, grâce à l'outil Google Analytics, ainsi que pour l'emailing grâce à la plateforme que nous choisirons pour gérer notre base de données et l'envoi des emails.

Enfin, pour les événements auxquels nous participerons, nous pourrions jauger leur impact en calculant le nombre de box vendues sur place, le nombre d'abonnements souscrits, et les emails recueillis de personnes intéressées par notre ASBL. En effet, nous souhaitons mettre à disposition une tablette à notre stand pour permettre aux visiteurs de s'inscrire à notre newsletter et de souscrire un abonnement.

5.12 Conclusion

Au fil de ce chapitre, nous avons exposé les différentes étapes pour créer un plan de communication réaliste, efficace, et mesurable. À l'aide des analyses externe et interne faites au préalable, nous avons pu aisément déterminer nos objectifs de communication et notre positionnement, ainsi que les cibles primordiales à atteindre. Sur cette base, nous avons ensuite défini les messages que devrait porter *la Route du Savoir asbl* vers ses parties prenantes essentielles.

Par la suite, nous avons inscrit ces messages au travers des outils et actions choisis pour atteindre

de manière efficiente nos cibles. Les actions ont été réparties dans un calendrier et un indicateur de performance leur a été attribuée.

Nous pensons qu'en suivant ce plan de communication, *la Route du Savoir asbl* pourra pénétrer le marché surexploité des box pour enfants avec des appuis solides. La réalisation de cette analyse stratégique a été réalisée en gardant à l'esprit la difficulté de s'implanter au sein d'un océan rouge, mais avec la conviction qu'une communication solide et correctement agencée pourra réduire ces obstacles.

6 Plan d'action

6.1 Plan marketing

Le plan marketing fonctionne conjointement avec le plan de communication. Si ce dernier permet d'augmenter la réputation de l'organisation et la valeur perçue de ses produits, le plan marketing permet de développer des stratégies pour accroître les ventes. Nous allons à présent parcourir les différents points permettant d'expliquer notre stratégie de distribution et de prix.

6.1.1 Le produit

La Route du Savoir asbl propose aux enfants de 8 à 11 ans des box contenant des expériences scientifiques à réaliser à la maison. Bien que le marché des box pour enfants soit déjà fort exploité, nous avons développé des stratégies de différenciation nous offrant l'occasion d'asseoir notre position dans cet océan rouge.

En effet, nous proposons des box complètes disposant du matériel strictement nécessaire pour réaliser les expériences, de fiches explicatives, de liens vers des vidéos tutorielles, d'une BD mettant en scène les expériences, et de petits jeux (cf. Chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Nous avons décidé d'offrir une activité ludique permettant aux enfants d'élargir leurs connaissances et leurs apprentissages et ce, dans le respect de l'environnement. Les boîtes d'emballage sont labellisées pour le respect des forêts (cf. Section 3.3.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*) et nous limitons le matériel au maximum en privilégiant des produits belges. Nous avons ainsi un avantage créatif, avec l'appui de la BD, et écologique.

6.1.2 Distribution

La Route du Savoir asbl disposera d'un site internet sur lequel les box seront en vente. L'e-commerce voit sa popularité fortement augmenter depuis quelques années, sachant que 73% des européens effectuaient des achats en ligne en 2021 (BDM, 2021). De plus, la majorité de nos concurrents ont leur site internet comme unique canal de distribution, ce qui permet d'épargner des pourcentages de commission qui augmenterait le prix et d'avoir une meilleure vue sur l'évolution des ventes.

Cependant, nous souhaitons soutenir cette distribution avec l’aide de partenaires dans les écoles, les plaines, et stages pour enfants. Nous proposerons donc aux organisateurs de ces activités nos box pour qu’ils puissent animer les enfants avec celles-ci. De même, à l’occasion des événements auxquels nous participerons, nous proposerons aux familles intéressées d’acheter une box ou de souscrire un abonnement directement à notre stand.

6.1.3 Stratégie de prix

Pour le choix de notre politique de prix, nous avons pris en considération les propositions déjà présentes sur le marché et les avons adaptées à notre produit. Comme nous avons pu l’observer dans l’analyse externe du PESTEL (cf. Chapitre 3 *Analyse stratégique*), les prix du marché se répartissent entre 9,99€ et 34,90€. Nous savions donc que nous devons nous maintenir dans cette fourchette.

Nous avons par la suite mesuré le coût de production d’une box et ajouté la marge que nous prenons, ces étapes étant détaillées dans le chapitre 8 *Plan financier*. Nous sommes ainsi parvenus à un prix de vente moyen de 23,50€.

Nous avons décidé d’ajouter une différence de prix entre les box achetées avec un abonnement mensuel résiliable à tout moment, le coût à l’unité revenant à 24€ dans cette situation, et les box achetées avec un abonnement annuel, le coût à l’unité s’élevant à 22€, soit 264€ par an.

Notre équipe a tâché de rester le plus proche du budget mensuel alloué aux activités par les ménages wallons et bruxellois (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Nous pensons donc ce prix raisonnable dans le cadre des bénéfices apportés par notre produit en comparaison à la concurrence, notamment sur la question écologique.

6.2 Gestion des ressources humaines

Dans ce point, nous exposerons la dynamique interne de *la Route du Savoir asbl* en traitant du personnel la composant et de sa culture interne. En effet, bien qu’il ne soit pas dans les projets immédiats de *la Route du Savoir asbl* de développer son équipe au-delà de ses fondateurs, nous souhaitons exposer la culture d’entreprise à laquelle les futurs employés devront adhérer pour être embauchés au sein de notre ASBL. La culture interne de l’organisation est essentielle à son bon fonctionnement. Elle permet, en effet, de fédérer les diverses personnalités composant

l'association autour d'un projet commun et de transmettre sa vision et ses valeurs.

6.2.1 Les composantes de la Route du Savoir asbl

Durant les quatre premières années, les seuls employés de l'ASBL seront les trois fondateurs qui rentreront l'un après l'autre au sein de l'organisation. En effet, durant la première et deuxième année, seule Salomé sera employée à *la Route du Savoir asbl* car elle est celle qui dessine la bande dessinée présente dans les box. Ainsi, elle sera employée à temps plein afin de produire une bande dessinée mensuelle, mais aussi, grâce à son profil de communicante, suivre le plan de communication exposé auparavant.

Cependant, les deux autres fondateurs participeront aussi au bon fonctionnement de l'organisation, mais en tant que bénévoles.

Lors de la troisième année, Mathieu sera le deuxième employé et Florian rejoindra à son tour l'ASBL au début de la quatrième année. Ainsi, l'aspect financier sera pris en charge par Mathieu, tandis que le plan communicationnel de l'ASBL sera dirigé par Salomé. Florian superviser les deux pôles et c'est en trio que nous gérerons la confection des box.

Comme expliqué auparavant, durant la première année, nous nous occuperons de l'impression des documents de la box et sa réalisation. Cependant, dès la deuxième année, nous externaliserons cette activité.

6.2.2 Culture d'organisation

La culture d'entreprise est définie par Maurice Thévenet (2015, p.31)., comme étant « un ensemble de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. »

Ainsi, nous devons créer des actes culturels et des rituels au sein de l'organisation, ainsi qu'amener nos futurs collègues à y adhérer et par extension, à adhérer à l'ASBL elle-même. Ces rituels permettront également de renforcer la mission et la vision de *la Route du Savoir asbl* autant en interne qu'à l'externe, vers ses parties prenantes.

Étant une association sans but lucratif, nous souhaitons insuffler dans notre culture interne une véritable passion pour notre mission : sensibiliser les plus jeunes aux sciences de manière pratique et ludique (cf. Chapitre 2 *Présentation du projet*). Pour cela, nous chercherons à activer la

créativité et la curiosité chez nos collègues.

De même, nous souhaitons avant tout une ambiance familiale dans l'organisation où chacun pourra se sentir libre de parler et d'agir. Nous mettrons en place des réunions hebdomadaires au début desquelles chacun exprimera son état d'esprit avant d'entrer dans le vif du sujet. Nous créerons également des activités de team building et des sorties informelles pour renforcer les liens de l'équipe.

Enfin, nous rédigerons une charte détaillant la conduite à respecter au sein de l'organisation que chaque employé et fondateur devra signer pour exprimer son accord avec les termes. Il va sans dire que cette culture d'entreprise, ou d'organisation, n'en est actuellement qu'à ses balbutiements. Elle évoluera au fil des années et des problèmes rencontrés et des personnalités rejoignant *la Route du Savoir asbl*.

6.3 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons tracé un plan d'action explicitant la stratégie marketing de *la Route du Savoir asbl*, ainsi que ses perspectives de culture d'organisation pour les futurs employés qu'elle comptera. La stratégie de prix sera davantage explicitée dans le chapitre 8 *Plan financier*, tandis que la stratégie de distribution s'établit sur la montée de l'e-commerce et sur les partenariats conclus. Nous avons aussi présenté la composition du personnel de *la Route du Savoir asbl* avant de proposer une ébauche de culture d'organisation qui s'étoffera au fur et à mesure de l'évolution de notre ASBL.

7 Partie juridique et organisationnelle

Dans ce chapitre se trouve le plan légal du projet. Nous allons détailler la structure juridique de *la Route du Savoir asbl* en commençant par expliquer le choix de cette structure, en continuant avec une description de celle-ci, de ses droits, ses obligations et ses responsabilités. Ensuite, nous continuerons avec l'aspect légal lié à l'activité de *la Route du Savoir asbl* et la commercialisation des box. Finalement, nous analyserons tous les aspects propres à la propriété intellectuelle de l'ASBL.

7.1 Structure juridique de la Route du Savoir asbl

7.1.1 Règlementations juridiques liées à la création de *la Route du Savoir asbl*

La forme juridique de ce projet est soumise aux réglementations issues du droit belge. En ce qui concerne les formes juridiques des associations et des sociétés, la réglementation trouve son fondement dans le Code des Sociétés et des Associations (CSA) entré en vigueur le 1er mai 2019 pour toute société, association, ou fondation créée après cette date (SPF Justice, s.d.). Ce nouveau code a généré un droit belge des sociétés plus efficace et plus flexible en simplifiant les différentes formes de société, association, ou fondation possibles (de Cordt, 2020).

7.1.2 Choix de la structure juridique

Association sans but lucratif

Au sein du paysage juridique belge existe un certain nombre de structures : la Société Anonyme, la Société Coopérative, l'Association Internationale Sans But Lucratif, ... Dans le contexte de création de *la Route du Savoir asbl*, seules deux formes de structure juridique sont adaptées au projet : la SRL (Société à Responsabilité Limitée) et l'ASBL (Association sans But Lucratif). Après mûre réflexion, nous avons choisi l'ASBL comme structure juridique du projet. Afin de comprendre la motivation de ce choix, il faut revenir en premier lieu aux définitions de société et d'association. Le CSA les définit comme suit :

« Une société est constituée par un acte juridique par lequel une ou plusieurs personnes, dénommées associés, font un apport. Elle a un patrimoine et a pour objet l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées. Un de ses buts est de distribuer ou procurer à ses associés un avantage patrimonial direct ou indirect ». (art. 1 : 1

CSA).

La première partie de la définition montre l'aspect intéressant qu'une SRL aurait pu avoir pour *la Route du Savoir asbl*. Les notions d'associés, d'apport, et d'activités déterminées se combinent aisément avec ce projet. Néanmoins, la seconde partie est plus problématique. Si l'idée de « procurer à ses associés un avantage patrimonial » n'est en tant que telle pas négative (voir citation ci-dessus), en considérant la vision du projet telle que définie dans le chapitre 2 *Présentation du projet*, l'équipe fondatrice estime que le statut de la SRL ne facilitera pas autant la contribution positive au monde de l'éducation que le permettra le statut ASBL. Comme développé dans le modèle SWOT du chapitre 3 *Analyse stratégique*, l'image de *la Route du Savoir asbl* est améliorée par le statut d'ASBL, là où le statut de SRL peut engendrer une perception plus négative du projet. Comme l'a détaillé le modèle PESTEL (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*), le statut d'ASBL donne accès à des aides et des avantages financiers dont la SRL ne bénéficie pas forcément. Ces deux dernières affirmations trouvent leur fondement dans la définition de l'association :

« Une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. » (art. 1 : 2 CSA).

Les notions de membres et d'activités déterminées s'inscrivent bien dans le projet de *la Route du Savoir asbl*. Il est cependant intéressant de noter la différence de terme utilisé pour définir les personnes dans les définitions de la SRL et de l'ASBL. Là où la notion d'associé évoque des perspectives de contrôle et de pouvoir, le terme « membre » ôte ce rapport de force avec l'organisation et est plus en concordance avec la notion du but désintéressé de l'ASBL. Comme mentionné dans le paragraphe précédent, une image positive du projet facilite l'exécution de la mission et permet d'accélérer l'extension géographique du projet. Cela est dû en grande partie à cette dimension du but désintéressé. L'action sociétale de *la Route du Savoir asbl* sera d'autant plus facile à mettre en oeuvre avec le statut ASBL (Dumez, 2021).

Caractéristiques de l'ASBL

L'ASBL a sa propre personnalité juridique, ce qui signifie que l'association engage sa responsabilité et non celle de ses membres (art. 9 : 1 CSA). En d'autres termes, l'association dispose de ses propres droits, obligations, et patrimoine. En se basant sur la définition d'association de la section précédente, l'ASBL doit être constituée par au minimum deux membres fondateurs (art. 1 : 2 CSA). Dans ce cas-ci, l'ASBL comptera trois membres fondateurs : Salomé, Mathieu, et Florian.

À l'inverse de la législation en vigueur avant le CSA, les ASBL peuvent se livrer à des activités industrielles et commerciales tant que celles-ci sont indiquées dans les statuts et que le but désintéressé est toujours respecté (Mon asbl, 2019). Comme expliqué précédemment, *la Route du Savoir asbl* répond parfaitement à ces conditions et réinsérera tous ses excédents dans l'ASBL afin d'accroître la portée du projet et de développer de nouveaux produits et services.

Afin de créer *la Route du Savoir asbl*, les étapes décrites à l'article 2 : 9 du CSA doivent être respectées. Concrètement, les trois fondateurs vont rédiger un acte constitutif sous seing privé, vont organiser une assemblée générale constitutive qui permettra d'approuver les statuts et d'élire un conseil d'administration. Ils devront ensuite déposer les statuts et l'acte constitutif au greffe du Tribunal de l'Entreprise de Liège - division Namur pour que ce tribunal les publie au Moniteur Belge (Dumez, 2021 ; Tribunaux - Rechtbanken, s.d.).

Comme le démontrent les prévisions du chapitre 8 *Plan financier*, *la Route du Savoir asbl* sera considérée comme une micro-asbl durant ses premières années d'existence puisqu'elle ne dépassera qu'une seule des conditions suivantes : un nombre de travailleurs de 10, un chiffre d'affaires annuel hors TVA de 700 000 €, et un total du bilan de 350 000 € (art. 1 : 29 CSA). *La Route du Savoir asbl* devrait en effet dépasser le montant fixé par le critère du chiffre d'affaire annuel durant sa troisième année d'existence (cf. Chapitre 8 *Plan financier*). Or, l'article 1 : 29 §1 du CSA indique que l'ASBL ne peut pas dépasser plus d'un des critères pour devenir une petite ASBL au lieu d'une micro-asbl. En continuant à utiliser les chiffres du chapitre 8 *Plan financier*, il peut être constaté que lors de ses premières années d'existence, l'ASBL n'aura pas l'obligation de tenir une comptabilité à partie double et pourra ainsi tenir une comptabilité simplifiée étant donné qu'elle ne remplit pas deux des conditions suivantes : cinq travailleurs, 334 500 € de recettes autres que récurrentes, 1 337 000 € d'avoirs, 1 337 000 € de dettes (SPF Justice, s.d.). L'ASBL sera tenue de déposer ses comptes au greffe du Tribunal de l'Entreprise chaque année.

Une dernière caractéristique de l'ASBL est son assujettissement à la TVA en raison de l'activité commerciale régulière de *la Route du Savoir asbl* (ILES asbl, s.d.).

7.1.3 Organisation de l'association

L'organisation de *la Route du Savoir asbl* se retrouvera dans ses statuts juridiques. Ceux-ci définiront les grandes lignes structurant l'association (Dumez, 2021). Les statuts de *la Route du Savoir asbl* reprendront l'identité des membres fondateurs, sa dénomination sociale, son but et son objet social, l'adresse du siège social, la durée si elle n'est pas illimitée, le montant maximum des cotisations ou des versements, les règles de modification des statuts, et la procédure de nomination des administrateurs (SPF Justice, s.d.). Il est essentiel pour l'ASBL de rédiger des statuts complets sous peine de dissolution ou nullité de l'association. Les différents choix mentionnés dans les statuts de *la Route du Savoir asbl* sont détaillés dans les sections ci-dessous.

Dénomination et siège social

La dénomination sociale d'une ASBL est l'appellation officielle de cette ASBL, indiquée à la fois dans ses statuts et au Moniteur Belge (SPF Economie, 2021a). Après vérification sur la banque de données des entreprises et associations, la dénomination sociale *la Route du Savoir asbl* a été sélectionnée puisqu'elle respecte le critère d'unicité du nom requis par l'article 2 : 3 du CSA (cf. Annexe n°12.6). Le siège social de l'ASBL se situera dans la région de Namur, là où se trouvera l'entrepôt, puis l'espace de coworking utilisé par *la Route du Savoir asbl* (cf. Chapitre 8 *Plan financier*).

Objet social et durée de vie

En se référant de nouveau à la définition d'association mentionnée précédemment, l'objet social de l'ASBL correspond à toutes les activités réalisées par l'ASBL afin d'atteindre le but qu'elle s'est fixée (StepEntreprendre, s.d.). Il est la manière dont l'ASBL planifie d'atteindre son objectif désintéressé permettant de contribuer durablement à la collectivité (ILES asbl, s.d.). En se basant sur le chapitre 2 *Présentation du projet*, l'objet social de *la Route du Savoir asbl* est la création et la commercialisation de produits et services ludiques et éducatifs à destination des enfants de primaire et en lien avec les sciences. L'ASBL n'aura pas une durée de vie limitée dans le temps, comme cela peut être le cas pour certaines associations.

Membres

La législation prévoit l'existence de deux sortes de membre au sein des ASBL : les membres effectifs et les membres adhérents. Selon le SPF Justice (s.d.), les membres sont des personnes physiques ou morales ayant certains droits et obligations définis dans le cas des membres effectifs par la loi, et par les statuts dans le cas des membres adhérents.

La Route du Savoir asbl est composée de trois membres effectifs, Salomé, Mathieu, et Florian, bénéficiant du droit de vote au sein de l'assemblée générale. Le registre de membres de l'ASBL avec les informations des trois membres effectifs est conservé au siège social de l'ASBL (SPF Justice, 2019). Il faut d'ailleurs souligner que l'ASBL a également l'obligation légale de mettre à jour le registre UBO en y indiquant les bénéficiaires effectifs de l'ASBL, dans notre cas, les administrateurs ou les représentants de celle-ci (SPF Finances, s.d.).

Apports initiaux, cotisations, et versements

L'article 1 : 8 du CSA distingue trois types d'apport : l'apport en numéraire, l'apport en nature, et l'apport en industrie. Cet article les définit comme suit : le premier consiste en l'apport d'une somme d'argent, le second en l'apport d'un bien corporel ou incorporel, le troisième en l'apport de travaux ou de prestations de service (art. 1 : 8 CSA). Concernant les apports en numéraire et en nature, il est possible de les transmettre de deux manières : en propriété ou en jouissance. Comme le détermine l'article 1 : 8 § 3 du CSA, l'apport est transmis en propriété lorsque la structure recevant l'apport en devient propriétaire, et l'apport est transmis en jouissance lorsqu'il est mis à disposition de cette dernière.

Même si aucun seuil minimum n'est fixé, les fondateurs d'une ASBL ont l'obligation de réaliser un apport lors de la création de l'association (StartMyBusiness, s.d.). En ce qui concerne *la Route du Savoir asbl*, chaque fondateur va respectivement amener un apport en numéraire de 3.000€, ce qui reviendra à un apport total de 9.000€. Si, dans l'avenir, un des membres venait à être exclu ou démissionnait de l'ASBL, ce membre ne pourrait pas réclamer le retour de son apport à moins que cela soit expressément mentionné par les statuts de l'ASBL (art. 9 : 23 CSA). Quant à la thématique des cotisations et des versements, *la Route du Savoir asbl* ne planifie pas de recourir à ces outils.

Organes d'administration et de gestion

Dans la législation, il est prévu que l'ASBL se compose au moins des deux organes suivants : le conseil d'administration et l'assemblée générale. La législation prévoit qu'un troisième or-

gane, le délégué à la gestion journalière, puisse être reconnu par les statuts (SPF Justice, 2019). Cependant, en considérant le fait que *la Route du Savoir asbl* sera une micro-asbl durant ses trois premières années d'existence au moins, il ne semble pas nécessaire de mettre directement en place cet organe. Comme l'explique le SPF Justice (2019), cet organe est considéré comme pertinent lorsque les activités de l'ASBL atteignent des proportions considérables et que l'organisation journalière s'adapte difficilement au fonctionnement plus formel de l'organe d'administration. Si ce n'est clairement pas le cas de *la Route du Savoir asbl* à ses débuts, l'instauration de cet organe de gestion journalière pourra être envisagé lorsque l'ASBL aura suffisamment grandi et sera devenue une petite asbl.

L'assemblée générale se compose de tous les membres effectifs, soit de Mathieu, Salomé et Florian. L'objectif de l'assemblée générale est de garantir la bonne poursuite de l'objet social de l'association (Dumez, 2021). Dans cette optique, l'assemblée générale se voit accorder une série de compétences par l'article 9 : 12 du CSA, telle que l'approbation des budgets et des comptes ou la nomination et la révocation des administrateurs. Dans l'éventualité où des membres adhérents venaient à intégrer l'ASBL à l'avenir, ceux-ci pourraient également assister aux assemblées générales si les statuts prévoient cette possibilité (SPF Justice, 2019).

Le conseil d'administration se composera de Mathieu, Salomé, et Florian. En accord avec l'article 9 : 5 du CSA, *la Route du Savoir asbl*, comptant plus de trois membres, a l'obligation de nommer trois administrateurs. Il serait toutefois intéressant d'intégrer, à l'avenir, d'autres membres afin d'octroyer à l'assemblée générale une plus grande pertinence (Monasbl, 2019). Le conseil d'administration est l'organe qui réalise l'objet social de l'ASBL tout en respectant les compétences attribuées à l'assemblée générale (art. 9 : 7 CSA). Comme le détaille ce même article, le conseil d'administration représente et coordonne l'ASBL, tout cela dans le respect des lois et des statuts.

Rémunération

À moins que le contraire ne soit dûment mentionné dans les statuts, le conseil d'administration n'est pas rémunéré (SPF Justice, 2019). Si les statuts mentionnent une rémunération des membres du conseil d'administration, celle-ci ne peut pas être considérée comme trop élevée afin de ne pas contrevenir au principe d'interdiction de distribution évoqué précédemment. Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, il a été décidé de ne pas rémunérer ses administrateurs, ce qui sera précisé dans les statuts. Comme indiqué dans le chapitre 8 *Plan financier*, l'ASBL em-

ploiera d'abord Salomé, puis Mathieu, et enfin Florian comme employés de l'ASBL. Bien que la loi autorise une personne à être à la fois administrateur et employé d'une ASBL, cela nécessite naturellement le respect du droit social et fiscal, ainsi qu'une distinction entre les tâches réalisées sous le mandat d'administrateur et celles réalisées sous la fonction d'employé (SPF Justice, 2019).

7.1.4 Conclusion

Après avoir présenté les différentes particularités d'une ASBL, il peut être conclu que la structure juridique de l'ASBL est celle qui correspond le mieux à *la Route du Savoir asbl* et à sa mission. Il est essentiel que tous les membres comprennent toutes les dimensions juridiques de notre structure afin de ne pas négliger les différents devoirs liés à l'existence de cette personne morale, tels que la tenue d'assemblées générales, la publication des statuts et des comptes, ... Toutes les décisions mentionnées dans les statuts permettent d'optimiser le fonctionnement de *la Route du Savoir asbl*.

7.2 Régime de responsabilité

7.2.1 Responsabilité sociétale

Dans un monde en constante évolution, les thématiques sociales et environnementales sont au cœur des décisions prises par les différents acteurs de la société. Les entreprises, acteurs économiques de grande importance, sont naturellement impliquées dans ces enjeux. Comme le démontre une étude de Maison des Tendances, trois entreprises belges sur quatre considèrent la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme un élément incontournable et une stratégie gagnante pour leur business model (Bekx & Mariën, 2018).

La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte des différents impacts d'une entreprise sur la société et de ce que cette entreprise met en place pour rendre son impact le plus positif possible. En d'autres termes, ce concept peut se définir comme l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux, et économiques par une entreprise lors de ses prises de décision et de la réalisation concrète de ses activités (Belgium.be, 2022).

Il est pertinent de souligner que, dans le cadre de la RSE, le terme « entreprise » se comprend dans un sens large tel que le définit le Code de Droit Economique (CDE). Le CDE propose plusieurs types de définitions du mot « entreprise ». Cependant, on peut conclure que *la Route du*

Savoir asbl est considérée comme entreprise par ces différentes définitions. La première définition, basée sur l'article I du livre I du CDE, inclut la catégorie des personnes morales (sociétés, associations, et fondations) dans le concept d'entreprise (SPF Economie, 2022). La seconde définition, également basée sur le CDE, définit l'entreprise comme une personne physique ou morale vendant des biens ou des services sur un marché (SPF Economie, 2022). Ce qui est certain, c'est que notre ASBL rentre dans la catégorie des entreprises dans les deux cas.

La Route du Savoir asbl intègre la philosophie de la RSE, conformément à la définition donnée ci-dessus, au sein de son organisation. Sur le plan environnemental, les box d'expériences scientifiques sont labellisées et conçues de manière à limiter autant que possible le matériel superflu, qui pourrait déjà se trouver chez les clients (cf. Section 3.3 *Analyse interne* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Cette décision a deux conséquences environnementales. Premièrement, les box sont moins lourdes et de tailles plus réduites, ce qui diminue l'empreinte carbone liée au transport. Deuxièmement, la quantité d'emballages pour le matériel est moindre, puisque la quantité de matériel est également moindre. Ensuite, dans une considération environnementale, l'ASBL essaie de fournir autant que possible du matériel durable et provenant de producteurs locaux (cf. Chapitre 3 *Analyse Stratégique*). Sur le plan social, il suffit de revenir aux sections 7.1.2 *Choix de la structure juridique* et 7.1.3 *Organisation de l'association* pour comprendre tous les efforts de l'ASBL en faveur d'un impact sociétal positif. Finalement, sur le plan économique, l'ASBL tend vers un modèle économiquement viable, ce qui a donc un impact positif sur le marché économique et la société.

7.2.2 Responsabilité civile

La Route du Savoir asbl est une personne morale dotée d'une personnalité juridique (cf. Section 7.1.2 *Choix de la structure juridique*). L'ASBL est représentée par des organes, composée d'administrateurs ou de représentants, et chargée de la bonne réalisation de l'objet social (cf. Section 7.1.3 *Organes de l'association*). Comme le stipulent les articles 2 :49 et 9 :1 du CSA, ces membres de l'ASBL n'engagent pas leur responsabilité personnelle lorsqu'ils réalisent des tâches définies par leur mandat et représentent l'association. Toutefois, il faut préciser que leur responsabilité individuelle peut être engagée si ces membres outrepassent les pouvoirs que leur confère leur mandat ou s'ils commettent une faute durant la réalisation de leur mission (art. 2 :51 et art. 2 :56 CSA). L'administrateur ou le représentant en faute est responsable envers la personne morale, mais aussi envers les tiers pour les fautes extracontractuelles (art. 2 :56 du

CSA).

7.2.3 Responsabilité pénale

La Route du Savoir asbl pourrait également voir sa responsabilité pénale engagée s'il est prouvé que l'infraction a été réalisée pour l'ASBL ou est liée à son objet social (art. I. 5, Code Pénal). Ce même article ajoute que la responsabilité d'un individu peut être engagée en même temps que celle de l'association si cet individu a commis l'infraction de manière intentionnelle (art. I. 5, Code Pénal).

7.2.4 Conclusion

En conclusion, nous pouvons affirmer que les différentes responsabilités, qu'elles soient sociétales, civiles, ou pénales, s'inscrivent dans le processus de cohérence de l'ASBL. Pour mener à bien sa mission, *la Route du Savoir asbl* doit respecter la société, les tiers, et ses administrateurs et membres en définissant clairement leurs fonctions. La législation sur les régimes de responsabilité protège l'ASBL d'elle-même et des autres, et évite que l'ASBL perde de vue sa finalité.

7.3 Aspects juridiques spécifiques à la commercialisation du produit

Cette section va se concentrer sur l'aspect juridique lié à la nature de notre activité : la commercialisation de box d'expériences scientifiques via le site internet de *la Route du Savoir asbl*. La vente par internet réalisée par notre ASBL est considérée comme vente à distance parce qu'elle répond aux deux critères suivants : le consommateur et le vendeur ne sont pas physiquement présents lors de l'acceptation d'achat de nos box et le système de vente en ligne de *la Route du Savoir asbl* se fait de manière récurrente (SPF Economie, 2020). Par conséquent, l'ASBL doit répondre à la réglementation établie par le CDE concernant la vente en ligne.

7.3.1 Information du consommateur

Avant que le contrat de vente de la box ne soit conclu, l'ASBL a l'obligation légale de fournir une série d'informations au consommateur. Ces informations doivent être transmises d'une manière claire et adaptée sur le site internet de *la Route du Savoir asbl* (SPF Economie, 2019). Concrètement, nous devons transmettre les informations suivantes : les informations de *la*

Route du Savoir asbl (nom, adresse, et différentes formes de contacts), les caractéristiques de nos box, le prix total de celles-ci, ainsi que les frais de livraison, le total des coûts mensuels pour notre abonnement annuel, les conditions et modalités du droit de rétractation, la durée du contrat, et la garantie légale de conformité des biens de consommation (art. VI. 45 CDE). Si *la Route du Savoir asbl* venait à omettre certains frais dans les informations précontractuelles, le consommateur ne sera pas tenu de les payer (SPF Economie, 2019).

7.3.2 Invitation à l'achat

L'invitation à l'achat est la communication commerciale permettant au consommateur de se décider à acheter le produit (SPF Economie, 2019). Cette invitation à l'achat reprend les informations de la section précédente et y ajoute les informations concernant les modalités de paiement, l'existence d'un droit de rétractation ou d'annulation, les modalités de traitement des réclamations, ainsi qu'un message clair indiquant au consommateur qu'il doit payer (art. VI. 99 CDE).

7.3.3 Conditions générales d'utilisation et de vente

Sur le site internet de *la Route du Savoir asbl*, le consommateur se retrouvera confronté à deux types de document lui donnant certaines informations : les conditions générales d'utilisation (CGU) et les conditions générales de vente (CGV). Si les deux types de conditions sont amenés à des moments différents sur le site internet, elles seront dans les deux cas présentées sous la forme d'une case à cocher (Wonder.Legal, 2022). Les CGU sont un contrat entre l'utilisateur du site internet et son administrateur, *la Route du Savoir asbl*, stipulant les modalités d'utilisation du site internet et donc les droits et obligations des deux parties. Les CGV sont les informations reprenant les modalités de vente des box et rappellent les conditions suivantes au consommateur : les modes de livraison, de paiement, d'échange ou de remboursement, le contact avec le service client, le droit et délai de rétractation, et la responsabilité (Wonder.Legal, 2022). L'acceptation des CGV par le consommateur lui sera demandée avant la finalisation de la vente et une preuve de son acceptation sera conservée au moyen de l'horodatage (Wonder.Legal, 2022).

7.3.4 Règlement général de la protection des données

Étant donné que les box d'expériences scientifiques seront achetées en ligne, l'ASBL va récolter certaines données à propos de ses consommateurs. Par conséquent, l'ASBL se doit de respecter

le règlement général sur la protection des données (RGPD), le règlement européen, entré en vigueur le 25 mai 2018, qui encadre le traitement des données personnelles sur les différents réseaux numériques (INAMI, 2018). Le traitement de données par *la Route du Savoir asbl* est licite parce qu'il est nécessaire à la bonne réalisation d'un contrat entre l'ASBL et le consommateur (Règlement UE 2016/679). Afin de pouvoir livrer le colis, gérer la commande de la box, ou envoyer une confirmation de paiement, nous allons demander le nom et le prénom du client, son adresse postale, son adresse électronique, et l'information liée au moyen de paiement.

Conformément au RGPD, nous ne traiterons que les informations qui servent à la bonne réalisation du contrat, soit la commande de la box, et nous respecterons les différents droits du client : droit à l'information, droit d'accès, droit de rectification,... (Autorité de protection des données, 2022). Sur base de l'article 5.1. du RGPD, *la Route du Savoir asbl* ne conservera pas les données à caractère personnel de ses clients au delà d'une période de 12 mois (Règlement UE 2016/679). Cette période de conservation débutera à partir du bon accomplissement du contrat, en d'autres termes, lors la livraison de la dernière box au client. Si le contact avec le client n'aboutit pas sur la livraison d'une box, alors la période débutera à la date du dernier message échangé avec ce client (Règlement UE 2016/679).

7.3.5 Conclusion

Les aspects juridiques liés à la commercialisation de nos box sur internet requiert le respect de certains droits et obligations tels que la mention préalable de certaines informations et la mise en place d'une politique de gestion des données respectueuse du consommateur. L'ASBL devra mettre en place en amont les mesures respectant ces droits et obligations lors de la mise en ligne de son site internet. Cependant, il faut noter que le respect de ces règles ne présente pas une contrainte pour l'association ou ses membres. Comme l'ont également démontré les conclusions des sections précédentes, cela poursuit juste le désir de respect et transparence promulgué par notre ASBL.

7.4 Droit de propriété intellectuelle

Une entreprise, telle que définie dans la section 7.2 *Régime de responsabilité*, génère du contenu qui lui est propre, que ce soit sa marque, son nom de domaine, ou des présentations sur son site internet. Afin de protéger ses diverses créations, les entreprises, et donc *la Route du Savoir asbl*,

doivent entreprendre certaines démarches, mais également connaître certains droits dont ils sont automatiquement titulaires. Dans ce chapitre va être détaillée la manière dont notre ASBL peut protéger son nom commercial, son nom de domaine, sa marque, son logo, et finalement, une part de son activité : la bande dessinée. En d'autres termes, nous allons détailler l'aspect juridique lié à la propriété intellectuelle de *la Route du Savoir asbl*, à toutes ses productions liées à la création de l'esprit (Iles asbl, 2019, p.112).

7.4.1 Nom commercial

La dénomination sociale de notre projet, *la Route du Savoir asbl*, donne lieu à l'identification de la personne morale qu'est l'ASBL (cf. Section 7.1.3 *Organisation de l'association*). À cette identification formelle s'ajoute l'identification par l'usage, qui consiste en l'utilisation du nom par notre association pour mener à bien ses activités commerciales sur un marché spécifique (SPF Economie, 2021a). Si le nom commercial fait partie intégrante du droit intellectuel, celui-ci est défini par l'usage, dans le sens où c'est son utilisation publique et répétée qui détermine la possession de ce nom commercial par une entreprise (Strowell, 2016) .

L'objectif de ce nom est de différencier l'entreprise des autres entreprises du même secteur économique et de la même zone géographique, aussi longtemps que cette entreprise est active (BOIP, 2020). Par souci de cohérence et de simplicité, nous avons décidé que notre dénomination sociale et notre nom commercial seront les mêmes : *la Route du Savoir asbl*. Comme détaillé dans le chapitre 5 *Stratégie de communication*, ce nom représente correctement la mission, les valeurs, et les activités de l'ASBL et n'est pas utilisé par d'autres entreprises.

7.4.2 Nom de domaine

« Un nom de domaine est donc un nom unique qui identifie un particulier, une entreprise, ou une organisation sur internet. Il permet la recherche d'un site web ou l'envoi de messages électroniques, sans devoir recopier une longue adresse IP ». (SPF Economie, 2020b). Un site internet et une adresse mail sont nécessaires au bon fonctionnement de l'ASBL. Pour cette raison, nous allons enregistrer un nom de domaine reprenant le nom commercial de notre ASBL dans l'objectif de faciliter les recherches de nos clients (BOIP, 2020). En vérifiant sur Combell, un site d'enregistrement de nom de domaine, il s'est avéré que le choix de ce nom de domaine est toujours disponible (cf. Annexe n°12.7). Comme le détaillera la section 8.3 *Frais généraux et administratifs* du chapitre 8 *Plan financier*, la location du nom de domaine est incluse dans

les frais d'hébergement que nous payerons à l'entreprise en charge de l'hébergement de notre site internet.

7.4.3 Marque

Comme expliqué précédemment dans ce chapitre, *la Route du Savoir asbl* est la dénomination sociale et le nom commercial de l'ASBL. Ce nom est unique d'un point de vue de la personne morale mais aussi d'un point de vue du droit d'usage dans le secteur économique de l'éducation extra-scolaire belge. Toutefois, l'appellation *la Route du Savoir asbl* n'a pas pour seul but de préserver l'unicité du nom, elle joue également un rôle marketing, surtout lorsqu'elle est combinée au logo (cf. Chapitre 5 *Stratégie de communication*). Cet outil de marketing créé par l'ASBL est la concrétisation d'un travail de création intellectuelle (Iles asbl, 2019, p.113). Au sein du droit de propriété intellectuelle, cette création intellectuelle s'appelle la marque (SPF Economie, 2021b).

Là où le nom commercial a pour rôle de protéger les entreprises, la marque protège à la fois les entreprises et les consommateurs (Strowell, 2016). Le consommateur peut aisément identifier, au moyen de la marque, l'entreprise à laquelle se rattache un produit. Cela amène un autre constat, notre gamme de box bénéficie aussi d'un logo et d'un nom, *les Découvertes de Léo & Lila*, reliant les box à cette gamme de produits et à l'association (cf. Chapitre 5 *Stratégie de communication*). Ce nom et ce logo sont à la fois un outil de marketing et la propriété intellectuelle de notre ASBL. Il faut donc mettre en place les mesures prescrites par le droit des marques pour les protéger (Iles asbl, 2019).

Selon la Convention du Benelux en matière de propriété intellectuelle, une marque se compose de signes distinctifs démarquant les produits ou services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises, au moyen de l'enregistrement de cette marque auprès des autorités (art. 2.1. CBPI). Les marques se divisent en deux catégories : les marques verbales et les marques figuratives (Iles asbl, 2019, p.139). La première catégorie consiste en un ou plusieurs mots, la seconde consiste en la combinaison d'un mot et d'un logo. Les deux marques de *la Route du Savoir asbl* sont donc des marques figuratives.

Pour être reconnue et donner l'exclusivité à une entreprise ou une personne, une marque doit être enregistrée auprès de l'institution octroyant une reconnaissance sur un territoire donné (SPF Economie, 2021b ; Règlement UE 2017/1001). Pour le territoire européen, il s'agit de l'EUIPO,

l'Office de l'Union Européenne pour la Propriété Intellectuelle, et pour le Benelux, il s'agit du BOIP, l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (BOIP, 2020 ; EUIPO, 2022). La différence entre les deux réside dans l'étendue territoriale de la protection accordée à la marque. Dans le contexte de notre ASBL, nous sommes intéressés par la marque européenne étant donné qu'une extension géographique future en France est considérée (cf. Chapitre 9 *Risques et perspectives*). L'enregistrement d'une marque dans l'Union Européenne coûte 850€ (Règlement UE 2017/1001, p. 154/90). Une fois la marque enregistrée, celle-ci est protégée pendant une période de 10 ans, renouvelable moyennant le paiement d'une taxe (Iles asbl, 2019, p.142).

Afin que l'enregistrement de chacune de nos marques soit accepté, les deux marques doivent respecter plusieurs conditions. Tout d'abord, il faut que les signes de la marque respectent la fonction de distinction d'une marque. Par exemple, nous ne pourrions pas enregistrer la marque « box » afin que le client puisse identifier nos box d'expériences scientifiques comme nos produits (art. 7 Règlement UE 2017/1001). La condition suivante est la disponibilité de la marque. Dès lors qu'une marque donne un droit d'exclusivité à son détenteur, elle ne peut pas être attribuée à deux entreprises différentes, à moins que les produits et services soient impossibles à confondre par le consommateur (Iles asbl, 2019, p.140). La dernière condition est que la marque soit licite. Autrement dit, il faut qu'elle respecte les bonnes mœurs, ne reprennent pas les emblèmes de pays ou toute autre action qui pourrait induire le consommateur en erreur (art. 7 Règlement UE 2017/1001). Sur base du processus de création des deux marques, *la Route du Savoir asbl* respecte toutes ces conditions et ne devrait donc pas rencontrer de problème lors du dépôt de la demande d'enregistrement (cf. Chapitre 5 *Stratégie de communication*).

Comme expliqué ci-dessus, une fois nos deux marques figuratives validées par l'EUIPO, l'ASBL en aura la propriété exclusive sur tout le territoire européen. L'ASBL pourra donc choisir de faire usage de la marque, de la céder ou de la donner en licence d'exploitation ou d'usage (Strowell, 2016). Il est important de rappeler que pour que l'ASBL soit propriétaire de la marque, il faut que la demande d'enregistrement soit posée en son nom. Par conséquent, les deux marques doivent être créées une fois que l'ASBL existe. Dans le cas contraire, ce serait l'équipe qui serait titulaire de la marque et des droits y afférents.

En plus de ses deux marques, les produits de l'ASBL peuvent potentiellement être certifiés par une marque appartenant un autre organisme. Le droit des marques prévoit, en effet, l'existence de deux marques non-individuelles : les marques collectives et les marques de certification (SPF

Economie, 2020c). La marque collective est une marque gérée par une association afin de relier un produit ou un service au membre de cette association l'ayant produit, réalisé, ou commercialisé (art. 74 Règlement UE 2017/1001). La marque de certification est une marque certifiant les caractéristiques d'un produit ou d'un service réalisé ou commercialisé par d'autres entreprises que celles du titulaire de la marque (art. 83 Règlement UE 2017/1001). *La Route du Savoir asbl* aspire à obtenir certains labels mettant en valeur certaines qualités de ses box, par exemple, l'aspect écologique. Par conséquent, si un des aspects du produit de l'ASBL correspond à une marque de certification, nous pourrions l'obtenir et l'afficher sur notre produit. Ce serait un atout pour notre communication et notre marketing.

7.4.4 Droits d'auteur

Un autre pan du droit de propriété intellectuelle est le droit d'auteur. Comme énoncé dans l'introduction de ce chapitre, le droit intellectuel protège les biens immatériels issus d'une production de l'esprit. Dans cette définition, il est intéressant de souligner que c'est la production de l'esprit qui est protégée, non l'objet en lui-même (Iles asbl, 2019, pp. 112-113). Dans les sections précédentes, nous avons développé les droits de propriété industrielle. Dans cette section, nous allons détailler trois activités-clés de l'ASBL protégées par les droits de la propriété littéraire et artistique : la bande dessinée, les fiches et les vidéos explicatives des expériences.

Avant d'expliquer plus en détail les différents droits d'auteur, il est primordial de présenter les conditions nécessaires à l'obtention de ces droits d'auteur. La première condition est l'originalité de l'œuvre, ce qui signifie que l'esprit créateur de l'auteur doit transparaître dans l'œuvre (Strowell, 2016). Cette condition se base sur le fondement du droit intellectuel mentionné dans le paragraphe précédent, la production de l'esprit. La seconde condition est définie dans l'article 9 : 2 de l'ADPIC (Accord sur les aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce) : « La protection s'étendra aux expressions et non aux idées... » (Strowell, 2016). Cela signifie que l'œuvre doit être concrète, même si inachevée, afin de bénéficier de cette protection. Si les deux conditions sont réunies, il est essentiel que l'auteur puisse prouver la paternité de l'œuvre pour bénéficier de ses droits (Iles asbl, 2019, p.119).

En ce qui concerne la bande dessinée, elle est imaginée et dessinée par Salomé, puis elle est imprimée en couleurs. Si les autres membres prennent part dans le processus imaginatif, ils peuvent simplement être considérés comme soutien et non comme collaborateur d'un point de

vue du droit d’auteur. Ni Mathieu ni Florian ne prennent part à la conception concrète de cette œuvre, le dessin. La bande dessinée respecte donc les deux conditions nécessaires à l’obtention des droits d’auteur.

En ce qui concerne les fiches explicatives, ce sont des œuvres concrètes puisqu’elles créées d’abord sous forme numérique, puis imprimée. La condition de concrétisation est donc respectée. Les fiches explicatives sont également des œuvres originales dans le sens où le contenu du texte et sa mise en page sont le fruit de la réflexion des membres de *la Route du Savoir asbl*. Il faut mettre en évidence que ce ne sont pas les expériences en tant que telle que nous cherchons à protéger mais bien les fiches explicatives qui sont le produit de notre travail. Le savoir de ces phénomènes scientifiques appartient à la multitude sans aucune condition, les fiches explicatives sont nos créations et sont donc protégées par les droits d’auteur.

En ce qui concerne les vidéos explicatives, les membres de l’ASBL réfléchissent à et mettent en pratique une mise en scène ludique permettant d’expliquer les expériences scientifiques. Elles sont ensuite postées sur la chaîne YouTube de *la Route du Savoir asbl*. Tant par leur format concret que par le travail de l’esprit qu’elles requièrent, les droits d’auteur s’appliquent également à ces vidéos.

Comme le rappelle Strowell (2016), le droit analyse la question des droits d’auteur à travers plusieurs approches, l’approche morale et l’approche économique. Pour cette raison, les droits d’auteur se divisent en deux catégories : les droits moraux et les droits patrimoniaux.

Les droits moraux se divisent à nouveau en trois types : le droit de divulgation, le droit de paternité, et le droit à l’intégrité de l’œuvre (art. XI. 165 §2 CDE). Ces trois droits sont considérés comme inaliénables, ce qui veut dire que l’auteur de l’œuvre ne peut pas transférer ces droits à un tiers. L’auteur peut donc choisir d’endosser la paternité ou non de son œuvre, de la divulguer ou non, et de s’opposer à toutes atteintes à l’encontre de l’œuvre qui déformeraient l’esprit de celle-ci (art. XI. 165 §2 CDE).

Les droits patrimoniaux se divisent en cinq catégories : le droit de reproduction et d’édition, le droit de communication au public, le droit de distribution, le droit de prêt et de location, et le droit à rémunération (art. XI. 165 §1 CDE). Ces droits sont aliénables, cessibles, et transmissibles et peuvent être donnés sous licence de manière exclusive ou non (art. XI. 167 §1). Toutefois, si les droits sont cédés, la durée et l’étendue des droits cédés, ainsi que la rémuné-

ration de l'auteur doivent être stipulées de manière claire et complète dans un contrat (art. XI. 167 §1 CDE). Dans le cas où l'auteur choisit d'octroyer une licence à un tiers, ce dernier peut exploiter temporairement les droits patrimoniaux de l'auteur moyennant un paiement d'argent (Iles asbl, 2019, p.133). Avec le contrat de licence, l'auteur récupère ses droits patrimoniaux une fois le contrat terminé.

Que ce soit la bande dessinée, les fiches ou les vidéos explicatives, nous serons donc considérés comme les créateurs de ces œuvres et donc les titulaires des droits d'auteur (art. XI. 170 CDE). Ces œuvres seront toutefois réalisées durant le travail comme employés de l'ASBL, d'abord par Salomé, puis par Mathieu et Florian. Il sera clairement stipulé dans le contrat de travail que l'employé sera amené à imaginer et à créer des bandes dessinées, des fiches et des vidéos afin de permettre la réalisation de box. Il sera également mentionné que l'employé cède tous les droits patrimoniaux de manière exclusive à l'ASBL afin de permettre la conception et la commercialisation des box, ainsi que la réalisation des activités connexes à cette commercialisation (art XI. 167 §3 CDE).

Il faut également souligner deux faits sur les droits d'auteur : il existe des exceptions à ces droits, ils ont une durée limitée dans le temps. Les articles 189 et 190 du livre XI du CDE prévoient en effet une série d'exceptions (reproduction dans le cercle familial, la citation, ...) pour lesquelles l'auteur ne peut exiger une compensation financière. Concernant la durée de protection de l'œuvre, cette dernière rentre dans le domaine public 70 ans après l'année suivant la mort de l'auteur (Iles asbl, 2019, p.121). Ce critère de durée ne pose pas réellement un problème puisque tous les employés de l'ASBL seront dans la fleur de l'âge et puisque les bandes dessinées sont mises dans les box directement après leur création. Pour le critère de reproduction, la durée ne pose pas d'obstacle au modèle économique de l'ASBL. En effet, chaque tome de la bande dessinée, chaque fiche ou chaque vidéo explicative est destiné à être reproduit seulement au moment où *la Route du Savoir asbl* les utilise dans une box. Finalement, il faut ajouter que les droits d'auteur sont associés aux droits voisins, les droits des interprètes d'une œuvre existante (Strowell, 2016). Cependant, cela n'a pas de réelle pertinence pour les besoins de l'ASBL.

7.4.5 Conclusion

En conclusion, la propriété intellectuelle de l'ASBL, de la marque en passant par les droits d'auteur de la bande dessinée, a pour intérêt de protéger les créations réalisées dans le cadre de la mission de *la Route du Savoir asbl*. Ce droit permet donc de clarifier des zones d'ombre en officialisant l'appartenance d'un nom ou d'une histoire à l'ASBL. La principale fonction de ce droit est donc de protéger l'ASBL, les personnes créatrices, et ses clients face aux potentielles actions d'une tierce personne. Il faut néanmoins mettre en évidence que la manière dont l'ASBL traite les personnes créatrices reflète la cohérence du projet.

7.5 Conclusion générale de la partie juridique et organisationnelle

En rassemblant les analyses émises dans les conclusions de chaque section, il peut être conclu que le droit de la structure juridique, celui des régimes de responsabilité, et celui lié à la commercialisation du produit sont particulièrement tournés vers cette recherche de cohérence et de transparence nécessaire au bon accomplissement de la mission de *la Route du Savoir asbl*. Le droit de propriété intellectuelle est un peu moins orienté vers ces deux objectifs. Il s'oriente plus vers une protection des clients et de l'ASBL en elle-même. Au final, la bonne connaissance du droit par les membres de l'ASBL leur permet donc de donner au projet une cohérence supplémentaire, en plus d'être une obligation légale et de bénéficier d'une protection légale adaptée au projet.

8 Plan financier

Le but de ce chapitre est de savoir si la viabilité économique de l'association avec un tel business model est effective. Ainsi, nous réaliserons une prévision financière sur trois années. Pour ce faire, nous estimerons tout d'abord le chiffre d'affaires qui sera généré par l'association durant cette période, ainsi que les différents types de coût qu'elle devra supporter pour son bon fonctionnement. Dans la section suivante, nous aborderons les diverses sources de financement auxquelles nous ferons appel pour le lancement et la croissance de cette ASBL. Ces rubriques nous permettront de pouvoir présenter le compte de résultat prévisionnel, les différentes marges bénéficiaires, les seuils de rentabilité, et le bilan prévisionnel. Avant de conclure ce chapitre, nous présenterons le budget de trésorerie prévisionnel et discuterons de la sensibilité de ce plan financier.

Dans chacune des sections de ce chapitre, nous tiendrons compte de l'impact du taux d'inflation sur la vente et l'achat des produits et services. Dû à la crise sanitaire et surtout à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le taux d'inflation dans la zone euro demeure actuellement à des niveaux records. En effet, en avril 2022, il s'est élevé à environ 8% (Belga, 2022), un pourcentage qui n'avait plus été observé depuis le mois de février et mars 1983 (Lambert, 2022).

Selon la Banque Centrale Européenne (BCE), cette inflation est transitoire et devrait diminuer dès l'année 2023. Étant donné que l'objectif de la BCE est d'approcher un taux d'inflation annuel de 2% dans la zone euro (Le Soir, 2022), nous avons fait l'hypothèse que ce taux diminuera chaque année et de manière progressive afin d'atteindre ce pourcentage cible en 2025. Ainsi, dans ce plan financier, nous avons appliqué un taux d'inflation de 6% en 2023, de 4% en 2024, et de 2% en 2025.

8.1 Chiffre d'affaires prévisionnel

Dans ce sous-chapitre, nous allons estimer le chiffre d'affaires que l'association réaliserait durant les trois premières années. Pour y parvenir, nous évaluerons tout d'abord la taille de son segment cible. Une fois connue, nous estimerons le volume mensuel et annuel des ventes de l'association. Ensuite, nous discuterons du prix de vente des box pour pouvoir, finalement, estimer le chiffre d'affaires annuel de l'ASBL.

8.1.1 Taille du segment cible

Comme mentionné dans le chapitre 2 *Présentation du projet*, les box confectionnées par l'association seront adaptées aux enfants âgés entre 8 et 11 ans. Étant donné que nous commencerons leur commercialisation qu'à partir du mois de janvier 2023, les enfants que nous viserons à cette période sont nés en 2012, 2013, 2014, et 2015. Après avoir manipulé quelques nombres disponibles sur le site internet de Statbel (s.d.), nous avons trouvé que 215.910 enfants francophones sont nés durant ces quatre années dans la région Wallonne et de Bruxelles-Capitale (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le model PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Ce recensement équivaut approximativement à la taille de notre segment cible durant la période qui commence au mois de janvier 2023 et qui se termine au mois de décembre 2023.

Le terme « approximation » est utilisé car plusieurs facteurs n'ont pas été pris en compte dans nos calculs. On peut notamment mentionner le fait que certaines familles qui ont plusieurs enfants âgés entre 8 et 11 ans pourraient décider de n'acheter qu'une seule box pour l'ensemble de leurs enfants (cf. Section 4.4.3 *Résultats* du chapitre 4 *Présentation technique du produit*). On peut également noter le fait que nos box ne sont pas adaptées à certains enfants (ex. : atteints d'un trouble dys). Nous avons cependant décidé de ne pas revoir à la baisse les nombres trouvés, car les conséquences de ces facteurs délaissés sur la taille de notre segment cible seront grossièrement contrebalancées par le nombre d'enfants francophones vivant dans la région flamande.

Pour trouver un tel nombre, nous avons ainsi tout d'abord pris le nombre d'enfants nés dans la région Wallonne en 2012, 2013, 2014, et 2015. Ensuite, nous avons retiré ceux qui sont nés dans les communes germanophones. Et enfin, nous avons additionné le résultat avec le nombre d'enfants francophones nés en 2012, 2013, 2014, et 2015 dans la région de Bruxelles-Capitale (cf. Annexe n°12.8).

Si nous effectuons les mêmes calculs pour les deux années suivantes, nous trouvons les résultats ci-dessous :

Taille du segment cible			
Année	2023	2024	2025
Nombre d'enfants	215.910	212.669	209.965

Comme le montre ce tableau, la taille de notre segment cible diminue d'année en année. Cela est dû au nombre décroissant de naissance dans la région Wallonne et de Bruxelles-Capitale.

8.1.2 Volume annuel des ventes

Afin de tester la désirabilité de notre produit auprès de notre segment cible, nous avons soumis deux prototypes différents à des familles et des professionnels du secteur éducatif. Le premier a été proposé à cinq familles et sept enfants. Le second, quant à lui, a été testé auprès d'une dizaine de familles, professeurs, et logopèdes pour un total de 22 enfants (cf. Chapitre 4 *Présentation technique du produit*).

Nous sommes tout à fait conscients que ces deux prototypages n'ont pas été faits à une échelle suffisamment grande que pour pouvoir tirer des conclusions solides en ce qui concerne la désirabilité de notre projet. C'est pourquoi nous avons décidé que durant les trois premiers mois de l'année 2023, nous limiterons notre volume de ventes pour continuer à tester notre marché. Ainsi, nous commercialiserons 200 box en janvier, 250 box en février, et 300 box en mars. Cette augmentation mensuelle de 50 box s'explique par le fait que, grâce aux retours récoltés sur nos box précédentes, nous prendrons de la confiance et accepterons ainsi d'en commercialiser davantage.

Dès le mois d'avril 2023, nous prévoyons de vendre 500 box et d'observer un accroissement mensuel de 10% de nos volumes de ventes. Ce pourcentage se justifie par l'effort marketing que nous envisageons de mettre en place à cette période, ainsi que par le développement important de notre communauté (cf. Chapitre 5 *Stratégie de communication*).

En 2024, nous présageons un taux d'accroissement mensuel de 8%. Ce dernier est légèrement inférieur à celui de 2023. Nous expliquons cela par le fait que nos box seront déjà connues et achetées par la partie de notre segment cible qui apprécie tester les nouveaux produits dès le début de leur existence.

En 2025, nous nous attendons de nouveau à une diminution de ce taux d'accroissement. Ainsi, nous l'avons estimé à 5%.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble du taux d'accroissement mensuel s'appliquant à chacune des années, du nombre de box vendues chaque mois, et du pourcentage du segment cible que l'on capterait à chacune des périodes.

Mois\Année	2023	2024	2025
Taux d'accroissement mensuel	10%	8%	5%
Janvier	200	1.158	2.834
% du segment cible	0,09%	0,54%	1,35%
Février	250	1.250	2.976
% du segment cible	0,12%	0,59%	1,42%
Mars	300	1.350	3.124
% du segment cible	0,14%	0,63%	1,49%
Avril	500	1.458	3.281
% du segment cible	0,23%	0,69%	1,56%
Mai	550	1.575	3.445
% du segment cible	0,25%	0,74%	1,64%
Juin	605	1.701	3.617
% du segment cible	0,28%	0,80%	1,72%
Juillet	666	1.837	3.798
% du segment cible	0,31%	0,86%	1,81%
Août	732	1.984	3.988
% du segment cible	0,34%	0,93%	1,90%
Septembre	805	2.143	4.187
% du segment cible	0,37%	1,01%	1,99%
Octobre	886	2.314	4.396
% du segment cible	0,41%	1,09%	2,09%
Novembre	974	2.499	4.616
% du segment cible	0,45%	1,18%	2,20%
Décembre	1.072	2.699	4.847
% du segment cible	0,50%	1,27%	2,31%
Vente annuelle	7.540	21.967	45.108

FIGURE 9 – Volume mensuel des ventes

8.1.3 Prix de vente

Lorsque le client souhaitera passer à l'acte d'achat, il aura le choix entre trois formules différentes : il pourra soit acheter la prochaine box commercialisée (i.e. vente à l'unité), soit souscrire à un abonnement mensuel résiliable à tout moment, ou soit souscrire à un abonnement annuel.

La tout première formule permettra au client d'acquérir la prochaine box commercialisée à un prix de 24€ TVAC. Celle-ci sera principalement choisie par les personnes voulant tester notre produit ou offrir la box en cadeau.

La deuxième formule permettra au client de recevoir nos box de manière mensuelle à un prix

unitaire de 24€ TVAC. Pour pouvoir sélectionner cette formule, le client devra entrer ses coordonnées bancaires afin qu'une domiciliation soit possible. Cette démarche lui évitera de devoir effectuer chaque mois un virement bancaire pour recevoir la box suivante. Le client pourra toutefois mettre fin à son abonnement à tout moment.

La troisième et dernière formule permettra au client d'obtenir nos box de manière mensuelle à un prix unitaire de 22€ TVAC. De nouveau, le client devra entrer ses coordonnées bancaires pour qu'une domiciliation soit réalisable. Contrairement à la seconde formule, cet abonnement ne pourra être résilié qu'à la fin d'une période de 12 mois. Ainsi, une fois sélectionnée, il s'engage à payer et recevoir les 12 prochaines box réalisées par nos soins. Au bout de cette période, le client peut soit décider de renouveler l'abonnement annuel, soit de le résilier. Dans le cas de la seconde option, la domiciliation prendra fin.

Si on compare le prix de vente unitaire des deux premières options avec la troisième, on peut vite conclure qu'en souscrivant un abonnement annuel, la douzième et dernière box peut être dite « offerte ».

Compte tenu du taux d'inflation annuel supposé, nous prévoyons d'augmenter le prix de vente unitaire de nos box de 0,5€ en janvier 2024 et en janvier 2025.

Afin d'estimer le chiffre d'affaires mensuel et annuel de l'association, nous avons fait l'hypothèse que 75% des clients choisiront la première et deuxième formule, et que les 25% restants opteront pour la troisième proposée. Cette hypothèse a été faite sur base des résultats d'une étude menée en juillet 2020 sur le marché français des box par abonnement (Toutes les box, s.d.). Si on pondère ces deux pourcentages par le prix de vente correspondant, on obtient un prix de vente pondéré égal à 23,5€ TVAC en 2023 (i.e. $75\% * 24\text{€} + 25\% * 22\text{€}$).

8.1.4 Chiffre d'affaires annuel

En multipliant le nombre de box vendues par an par le prix de vente pondéré calculé ci-dessus, on arrive un chiffre d'affaires de :

Année	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	146.432,94€	435.704,02€	913.337,38€

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de celui-ci au cours des trois premières années.

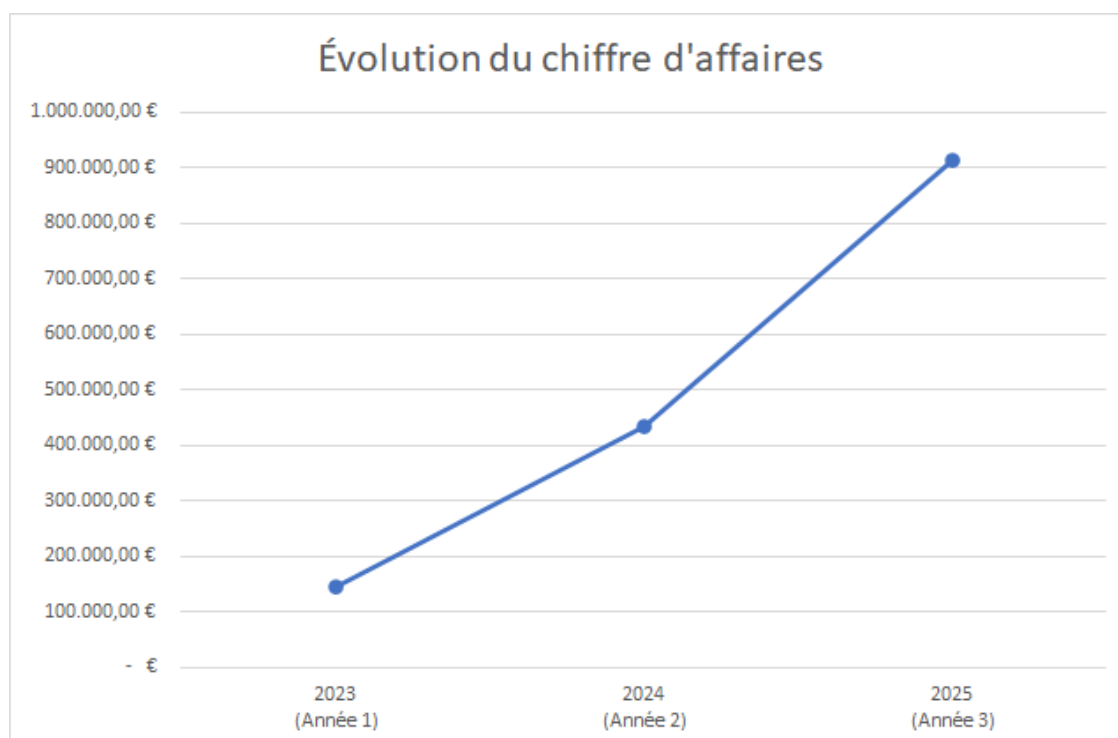


FIGURE 10 – Évolution du chiffre d'affaires

8.2 Coût des ventes

Dans cette section, nous allons estimer le coût de toutes les dépenses qui sont directement liées à la production des box. On y retrouve le coût des matières premières nécessaires à leur fabrication, le coût de livraison, et les frais de transaction bancaire.

8.2.1 Fabrication des box

Cette dépense concerne l'achat du matériel nécessaire à la fabrication des box. Pour la toute première année de vente (i.e. en 2023), nous avons décidé de fixer un budget maximal de 8€ HTVA pour leur production unitaire. Cela signifie que la somme des prix des éléments constituant une box ne peut dépasser ce montant. Cette décision nous oblige à notamment sélectionner les expériences en fonction du prix des objets à fournir. Elle permet également d'assurer une marge constante sur les produits vendus.

À partir de la deuxième année (i.e. en 2024), nous sous-traiterons la fabrication de nos box. Nous demanderons ainsi à une entreprise tierce d'imprimer la bande dessinée, les fiches explicatives, et les petits jeux, de fabriquer toutes les box avec le matériel nécessaire fourni au préalable, d'étiqueter les boîtes au départ d'un fichier Excel avec les coordonnées de nos clients, ainsi que

de se les faire retirer par l'entreprise Bpost. Cela nous permettra de nous focaliser sur les tâches qui apportent une valeur ajoutée importante, telle que la conception des box (i.e. la création de la bande dessinée, la sélection et l'explication des expériences scientifiques, et la création des petits jeux), le marketing, et la communication.

Pour ce faire, un premier contact a déjà été établi avec l'entreprise de travail adapté Corelap située à Moucron (cf. Annexe n°12.9).

Nous avons estimé que les dépenses d'impression, l'achat des matières premières, et le coût de main d'oeuvre fournie par cette entreprise nous reviendraient à un prix total de 10€ HTVA par box en 2024.

8.2.2 Livraison des box

Étant donné que nos clients seront des particuliers, il se pose la question de l'acheminement du produit jusqu'à eux. Avec l'équipe fondatrice, nous avons opté pour un système de livraison à domicile. Nous ferons appel à l'entreprise Bpost pour la livraison des box jusqu'à l'adresse postale de nos clients. Cette décision nous reviendrait à un montant de 5,15€ HTVA par box en 2022 (cf. Annexe n°12.10).

8.2.3 Frais de transaction bancaire

Nos clients devront régler leur facture directement sur notre site internet. Ce type d'opération sera tout à fait possible car notre site web disposera d'un système de paiement en ligne en raison de l'intégration de la plateforme de paiement sécurisée Mollie. Pour pouvoir bénéficier de ce service, nous devons supporter des frais de transaction s'élevant en moyenne à 0,25€ HTVA en 2022, auxquels il faudra ajouter environ 1,8% du montant de la transaction (Mollie, s.d.).

8.3 Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs reprennent l'ensemble des dépenses nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'association, hors coûts de production. En d'autres termes, cette catégorie couvre tous les coûts que l'on peut qualifier de « support ». Ils ne sont donc pas en lien direct avec la production de biens ou services, mais ils restent toutefois indispensables au bon fonctionnement et au développement de l'ASBL (L'investisseur français, s.d.).

Une dizaine de nos dépenses entrent dans cette catégorie :

- **Frais bancaires.** Pour finaliser la création juridique de notre association, effectuer des paiements bancaires, et recevoir des virements de la part de nos clients, nous allons ouvrir un compte bancaire auprès de la banque BNP Paribas Fortis et opter pour leur Pack Essentiel Pro (BNP Paribas Fortis, s.d.). Ce choix nous coûtera 11,25€ TVAC par trimestre en 2022.
- **Frais d'assurance.** Au vu des risques que notre ASBL peut encourir, il est nécessaire qu'elle souscrive une assurance. Étant donné que le prix de ce type de coût est proportionnel à la taille de l'organisation, nous avons prévu un budget équivalant à 1% du chiffre d'affaires.
- **Frais d'hébergement du site internet.** Dès le mois de septembre 2022, nous utiliserons la solution d'hébergement (BASIC) de l'entreprise QG Entreprise pour notamment la location d'un nom de domaine et celle d'un espace d'hébergement PRO. Cela nous reviendra à un montant de 240€ HTVA par an (cf. Annexe n°12.11).
- **Espace de coworking.** Dès que l'ASBL comptera deux employés à temps plein (i.e. en janvier 2025) (cf. Section 8.4. *Rémunération*), nous nous installerons dans l'espace de coworking de Namur. Ce membre du réseau « CoworkingDigital Wallonia » est situé en plein cœur de la ville et à quelques pas de la gare. Cette décision nous coûtera 299€ HTVA par mois en 2022 (Coworking Namur, s.d.). Avant cette période, Salomé effectuera du télétravail.
- **Entrepôt.** Durant la toute première année d'activité (i.e. en 2023), les box seront fabriquées par nos soins. Pour pouvoir réaliser cette tâche, nous louerons un entrepôt du mois de décembre 2022 au mois de novembre 2023 afin de pouvoir y stocker le matériel nécessaire à la fabrication des box et avoir assez d'espace que pour les fabriquer à la chaîne. Nous avons décidé de nous tourner vers l'entreprise Lock'O pour pouvoir profiter de ce type de service. Celle-ci possède de nombreux entrepôts dans la région Wallonne et de Bruxelles-Capitale (Lock'O, s.d.). Cette location annuelle coûtera 4.450€ HTVA (cf. Annexe n°12.12).
- **Frais de téléphonie mobile.** Afin d'assurer un service client de qualité, nous achèterons un téléphone portable, ainsi qu'un abonnement au prix de 23€ HTVA par mois en 2022 auprès de l'entreprise Proximus (Proximus, s.d.).

- **Suite Office.** Nous souscrivons un abonnement « Microsoft 365 Business Standard » par employé. Aujourd’hui, ce service coûte 10,5€ HTVA par mois (Microsoft, s.d.).
- **Location d’une imprimante.** Une imprimante sera louée auprès de l’entreprise AST Bureautique du mois de décembre 2022 au mois de novembre 2023. Cette location permettra d’imprimer les planches de la bande dessinée, les fiches explicatives, et les petits jeux à placer dans les box vendues au cours de l’année 2023. Nous mettrons un terme au contrat de location dès la fin du mois de novembre 2023 puisque cette tâche sera sous-traitée à une entreprise tierce dès le mois suivant (cf. Annexe n°12.9). Suite à une réunion en visioconférence avec un employé de cette entreprise, nous savons que le budget qui devra être alloué à cette location est de 90€ HTVA par mois.
- **Frais de communication et de marketing.** Afin de faire connaître notre ASBL et de stimuler les ventes, un budget sera alloué à la communication et au marketing. Celui-ci équivaudra à 5% du chiffre d’affaires. La manière dont cet argent sera utilisé est détaillée dans la section 5.9 *Budget* du chapitre 5 *Stratégie de communication*.

Afin de diminuer le montant de ces frais d’environ 50% entre le mois de septembre 2022 et décembre 2023, nous demanderons une subvention au SPW Économie, Emploi, Recherche, octroyée notamment aux projets de vulgarisation des sciences (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*).
- **Frais de comptable.** Nous ferons appel au cabinet de comptabilité « Fidecom » situé à Namur pour gérer la comptabilité de notre association. Le coût de cette gestion s’élèvera à 2.250€ HTVA par an (cf. Annexe n°12.13).
- **Dépôt des comptes.** Chaque année, nous devons déposer nos comptes à la Banque Nationale de Belgique (BNB) (Hendrickx, s.d.). Ce dépôt nous coûtera 78€ en 2022 (cf. Annexe n°12.14).
- **Imprévus.** Afin de pouvoir faire face à de potentiels événements imprévus en toute sérénité, nous avons décidé de mettre une certaine somme d’argent de côté. Celle-ci sera proportionnelle à notre chiffre d’affaires et équivaudra chaque année à 0,5% de celui-ci.

8.4 Rémunération

Au tout début de l’existence de l’ASBL (i.e. au mois de septembre 2022), Salomé s’investira à temps plein en tant que bénévole. Ce n’est que quatre mois plus tard (i.e. au mois de janvier

2023) qu'elle sera engagée et recevra un salaire mensuel brut de 2.500€. Florian et Mathieu s'investiront, quant à eux, en tant que bénévole de temps à autre, notamment lorsqu'il faudra fabriquer les box à la chaîne.

Au mois de janvier 2025, deux années après le début des activités de l'ASBL, au vu du nombre important de box à produire, Mathieu sera engagé à temps plein et recevra la même rémunération mensuelle que Salomé. Florian, quant à lui, sera engagé au début de l'année 2026. L'indexation des salaires s'appliquera bien évidemment à la rémunération des employés.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des coûts variables (i.e. le coût des ventes) et fixes (i.e. les frais généraux et administratifs, et les salaires) au cours du temps.

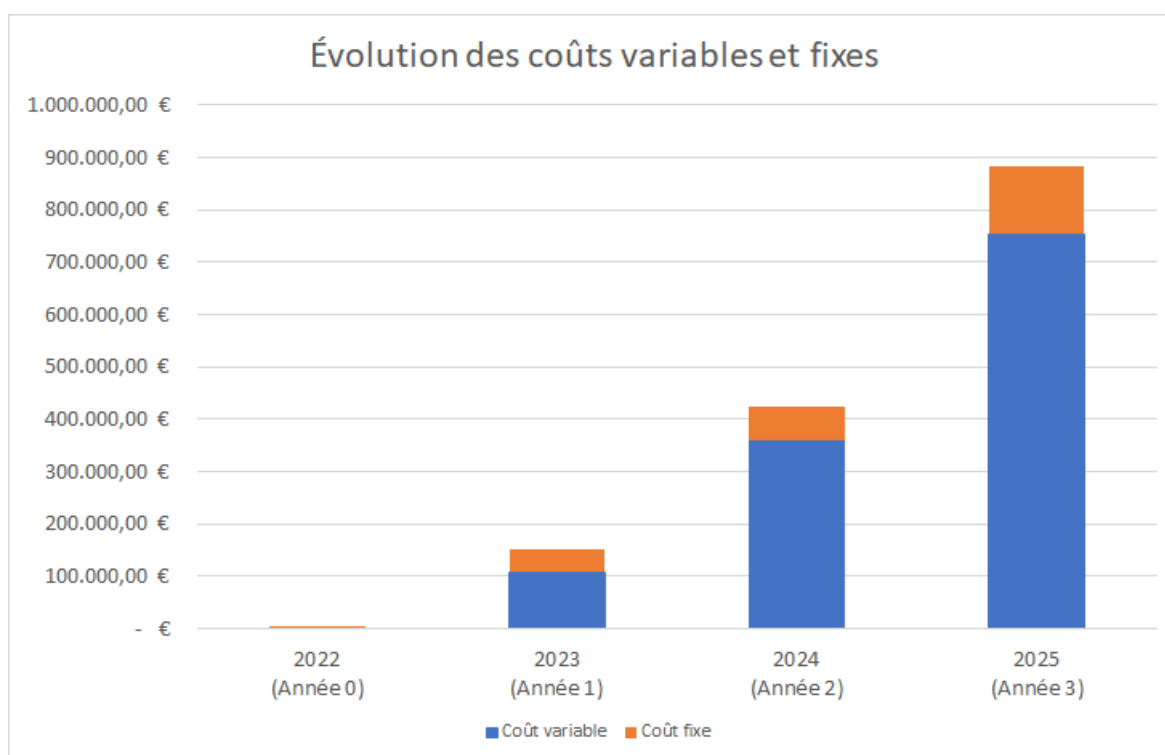


FIGURE 11 – Évolution des coûts variables et fixes

On peut rapidement remarquer que les coûts variables représenteront la majorité des dépenses de l'ASBL.

8.5 Investissements

8.5.1 Frais de constitution de l'ASBL

Comme expliqué dans le chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*, nous avons décidé que *la Route du Savoir asbl* deviendra une association sans but lucratif (ASBL) et ce, dès le début du mois de septembre 2022.

Pour officialiser cette décision, nous allons devoir déposer quelques documents au greffe du Tribunal de l'Entreprise (Dumez, 2021) et en publier d'autres aux Annexes du Moniteur Belge (Incidence ASBL, 2021). Ces deux obligations nous coûteront 149,44€ TVAC (Mon astuce et conseils, s.d.) (cf. Annexe n°12.15). Ce montant sera amorti sur cinq ans, le nombre d'années maximum pour ce type de frais (Bouchet, 2018).

8.5.2 Enregistrement des marques

Afin de protéger le nom commercial de l'ASBL, ainsi que le nom de la gamme de box, nous demanderons l'enregistrement de ces deux marques auprès de l'Office de l'Union Européenne pour la Propriété Intellectuelle (EUIPO) dès la création de l'association. Le coût de cette demande sera de 1.700€ et sera amorti sur 10 ans, au vu de la longueur de la période de protection (cf. Section 7.4.3. *Marque* du chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*).

8.5.3 Frais de développement du site web

Pour le développement de notre site internet, nous ferons appel à la société QG Entreprise. Celle-ci crée exclusivement des projets Web entièrement sur-mesures. Elle n'utilise donc pas de Système de Gestion de Contenu. Cela leur permet de développer des sites internet les plus optimales possibles.

Le développement d'un site internet d'e-commerce comprenant toutes les caractéristiques et fonctionnalités nécessaires au bon fonctionnement de notre association nous reviendrait à 5.900€ HTVA (cf. Annexe n°12.16). Ce montant sera amorti sur trois années, le nombre d'années maximum pour ce type d'investissement (Yoann, 2021).

8.6 Sources de financement

Pour pouvoir se développer dans les meilleures conditions, les entreprises et associations ont besoin de subvenir à leurs besoins financiers. Pour y arriver, elles doivent faire appel à différentes sources de financement existantes, qui sont très nombreuses et variées (Affactassur, s.d.). Parmi les plus utilisées, on retrouve l'apport de capital, l'autofinancement, le subside, et l'emprunt. Il est important que les entreprises et associations choisissent les sources de financement les plus adéquates, celles qui leur permettent d'assurer un taux de croissance suffisant. Généralement, l'autofinancement ne permet pas à lui-seul de subvenir à leurs besoins financiers. C'est la raison pour laquelle la plupart des entreprises et associations utilisent également des sources de financement externes telles que le crowdfunding ou le prêt bancaire.

Afin de subvenir aux besoins financiers de *la Route du Savoir asbl*, nous avons décidé, en plus de l'autofinancement, de mobiliser quatre autres sources de financement différentes au cours de ses trois premières années d'existence. Chacune d'entre elles seront sollicitées à des périodes qui leur sont propres. Celles-ci sont les suivantes : un apport de capitaux propres de la part des co-fondateurs, une aide financière reçue par des fondations philanthropiques, un prêt financier auprès de notre famille, nos amis et notre entourage via le prêt Coup de Pouce de la Sowalfin, et un crowdfunding avec contrepartie.

Une fois que l'association sera bien établie sur le marché, nous envisagerons de contracter un emprunt bancaire pour lancer de nouveaux produits et services, ainsi qu'étendre nos activités à l'étranger (cf. Section 9.3.1. *La stratégie de croissance de l'ASBL* du chapitre 9 *Risques et perspectives*).

8.6.1 Étape 1 : Apport de capitaux propres des co-fondateurs

La toute première source de financement qui sera sollicitée par *la Route du Savoir asbl* est bien évidemment l'apport de capitaux propres de la part des co-fondateurs. Celle-ci est essentielle car elle permet de subvenir aux besoins financiers initiaux de l'association et de montrer au monde extérieur que nous, les co-fondateurs, sommes persuadés que notre projet aura un avenir prometteur. Cet investissement financier de notre part facilitera également très certainement la contribution pécuniaire d'investisseurs et prêteurs extérieurs dans les prochaines années.

Salomé, Florian, et Mathieu apporteront chacun 3.000€, ce qui revient à un total de 9.000€. Ce montant sera libéré à la création de l'association. Cette somme sera principalement utilisée pour

payer les frais de constitution de l'ASBL, ainsi que les frais de développement du site internet.

8.6.2 Étape 2 : Fondations philanthropiques

Dès que l'association sera créée, nous irons à la rencontre de plusieurs fondations philanthropiques (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*) pour leur demander une aide financière qui permettra de soutenir le lancement de nos activités.

En prenant contact avec plusieurs d'entre elles, nous espérons recevoir une aide financière à hauteur de 2.000€ au mois d'octobre 2022.

8.6.3 Étape 3 : Prêt Coup de Pouce

Au début du mois d'octobre 2022, nous ferons appel au prêt Coup de Pouce proposé par l'organisme de financement wallon Sowalfin. Ce type de prêt subordonné donne la possibilité aux particuliers de prêter de l'argent aux entreprises, associations, indépendants wallons, ... (Prêt Coup de Pouce, s.d.) Il comporte de nombreux avantages, que ce soit du côté du prêteur que du côté de l'emprunteur.

Il permet, par exemple, aux prêteurs de pouvoir bénéficier d'un avantage fiscal sous la forme d'un crédit d'impôt. Ce dernier s'élève à 4% pendant les quatre premières années et à 2,5% sur les éventuelles six années suivantes (Prêt Coup de Pouce, s.d.).

Dans le cas où l'association tombe en faillite, entame une procédure de réorganisation judiciaire, ou décide d'entreprendre sa liquidation et sa dissolution, le prêteur peut également bénéficier d'un crédit d'impôt qui est loin d'être dérisoire. Ce dernier est de l'ordre de 30% sur la perte effectivement encourue sur le prêt (Prêt Coup de Pouce, s.d.).

Du côté de l'emprunteur, on peut comptabiliser deux avantages prépondérants. Le premier est tout simplement le taux d'intérêt extrêmement bas. En 2020, il variait entre 0,875% et 1,75%. Le deuxième avantage, quant à lui, concerne la flexibilité de la période de remboursement. L'emprunteur a en effet la possibilité de rembourser la totalité du montant emprunté soit en une seule fois à la fin de la durée du prêt ou soit en effectuant des remboursements trimestriels, semestriels, ou annuels sur toute la durée prévue (Prêt Coup de Pouce, s.d.).

Ce type de prêt a été créé dans le but d'inciter les personnes faisant partie du cercle proche

des fondateurs à investir dans leur société, association, ... Nous allons ainsi demander à nos familles, amis, et entourages de nous prêter de l'argent afin de subvenir aux besoins financiers de notre ASBL. Nous espérons pouvoir récolter un montant total de 10.000€. Ce montant sera emprunté pendant deux années à un taux d'intérêt annuel de 1,5%. Le remboursement de cet emprunt s'effectuera donc au mois d'octobre 2024 et le paiement des intérêts se fera de manière annuelle. Cet argent sera principalement utilisé pour payer l'enregistrement des marques et l'assurance à laquelle nous souscrivons.

8.6.4 Étape 4 : Crowdfunding

La quatrième source de financement qui sera sollicitée peu de temps après la création de l'ASBL est le crowdfunding. Ce terme anglophone, qui se traduit littéralement par « financement par la foule », est un mode de financement alternatif aux solutions traditionnelles. Il permet au grand public de soutenir financièrement et collectivement des projets qui leur plaisent. Il repose sur le fait que si un nombre important d'individus donnent un peu d'argent à la hauteur de leur envie ou de leur moyen à quelqu'un, alors celui-ci parviendra finalement à récolter assez d'argent que pour réaliser son projet. Aujourd'hui, cette pratique financière se passe majoritairement sur des plateformes web. Celles-ci ont pour but principal de mettre en contact des porteurs de projet avec des investisseurs (Budget Banque, s.d.).

Les avantages du financement participatif sont très nombreux. Tout d'abord, il permet de faire connaître son projet à davantage de personnes. En effet, lorsqu'un porteur de projet s'inscrit sur une plateforme de crowdfunding, il bénéficie de son trafic régulier et donc d'une visibilité accrue. Ensuite, il peut être utilisé pour développer sa communauté. Toutes les personnes qui contribuent au financement d'un projet peuvent, par la suite, être contactées par son porteur pour leur demander de devenir un ambassadeur ou, tout simplement, un nouveau membre de sa communauté. Cette source de financement permet également de confirmer ou d'infirmier facilement l'existence d'une réelle demande pour le produit ou le service que l'on souhaite mettre sur le marché (Magecofi, 2022). Enfin, comme les sommes d'argent investies par les investisseurs ne sont souvent pas élevées, ces derniers sont généralement prêts à prendre davantage de risques financiers. Cela permet donc de récolter plus aisément le montant désiré. De plus, si le porteur de projet n'arrive pas à atteindre la somme fixée, alors tous les investisseurs seront intégralement remboursés.

Les avantages sont certes multiples, mais il convient tout de même de citer les quelques inconvénients notables de ce type de financement. Dans un premier temps, on peut mentionner le temps et l'énergie considérables qu'il nécessite. Afin de maximiser ses chances de récolter le montant fixé, il est essentiel de préparer et de lancer une campagne efficace afin de faire monter la jauge le plus rapidement possible. Cela passe bien évidemment par de longues heures de travail. Dans un second temps, cette source de financement a un coût qui est loin d'être négligeable. En plus de la commission demandée par la plateforme de crowdfunding en cas de levée de fonds réussie, le porteur de projet doit également supporter les coûts liés à sa campagne qui ne sont pas des moindres (Petite Entreprise, 2015).

Une fois qu'un porteur de projet est convaincu d'utiliser cette source de financement pour récolter les fonds nécessaires à la réalisation de son projet, il se pose la question du type de financement participatif. Il en existe cinq. Le premier est le crowdfunding en don pur. La foule apporte leur soutien financier sans recevoir de contrepartie en retour. Il est principalement utilisé pour financer des projets humanitaires, de charité, ... Le deuxième type est le crowdfunding en don contre récompense. En échange de leur don, les donateurs reçoivent une contrepartie matérielle ou symbolique liée au projet. Ce type de financement participatif est le plus connu et le plus utilisé. Le troisième est le prêt. Dans cette situation, le contributeur prête son argent au porteur de projet. Ce dernier remboursera ensuite le montant emprunté avec ou sans intérêt. Le quatrième type est « le royalties crowdfunding ». Il permet aux porteurs de projet de lever des fonds en échange de royalties sur le chiffre d'affaires. Le cinquième et dernier type est « l'equity crowdfunding ». Les internautes reçoivent des parts de l'entreprise à la suite de leur investissement (Crowdfunding Factory, 2017).

Pour subvenir aux besoins financiers de *la Route du Savoir asbl*, nous avons décidé d'opter pour le deuxième type de financement mentionné, c'est-à-dire le crowdfunding en don contre récompense. Nous avons choisi ce type de financement participatif car il nous semble le plus avantageux et le plus approprié à notre projet. En échange de son don, le donateur recevra ainsi une récompense à la hauteur du montant qu'il aura versé. Le tableau ci-dessous reprend la liste des différentes contreparties octroyées en fonction de la valeur de la donation.

Palier	Récompense
10€	Une carte postale sur laquelle on peut retrouver un dessin de Léo et Lila d'un côté et un mot de remerciement sur l'autre face
25€	Une casquette enfant sur laquelle notre logo est imprimé
50€	Une planche de BD personnalisée dans laquelle se retrouvera l'enfant choisi par le donateur ou la donatrice
125€	Une box en exclusivité
200€	Le donateur ou la donatrice choisit un enfant qui se retrouvera dans la BD d'une prochaine box.

Bien évidemment, tous les donateurs qui verseront un montant équivalant à un certain palier recevront également les récompenses des paliers inférieurs.

Après avoir analysé notre budget de trésorerie prévisionnel et déterminé le coût lié à ce type de crowdfunding, nous en avons conclu qu'une somme de 10.000€ devra être levée au mois de novembre 2022 grâce à cette source de financement (cf. Annexe n°12.17). Atteindre ce montant nous semble tout à fait réalisable. Cette somme d'argent récoltée permettra d'assurer une trésorerie suffisante à la réalisation des activités de l'ASBL.

Le choix de la plateforme de crowdfunding ne doit pas se faire au hasard. Il est important de choisir celle qui s'accorde le plus avec ses valeurs et celles de son projet. Prônant l'esprit local, nous avons choisi d'opter pour la plateforme de crowdfunding liégeoise « Crowd'in ». En plus de sa proximité géographique, elle offre une méthodologie d'accompagnement personnalisée. Les porteurs de projet ne sont ainsi jamais livrés à eux-mêmes. Ils reçoivent des outils et des conseils de la part de professionnels, leur permettant de maximiser les chances de réussite de leur campagne (Crowd'in, s.d.).

8.7 Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est un document comptable qui retrace les produits et les charges d'une entité juridique entre deux dates choisies. Il est ainsi un film des activités de l'entreprise et permet de connaître le résultat net de la période décidée. Ce résultat est un bénéfice si les produits sont supérieurs aux charges et à l'inverse, il est une perte si les charges sont supérieures aux produits. Dans le cas d'une ASBL, étant donné qu'il n'y a pas un but de lucre, on parle

d'excédent ou de déficit (Pineau, 2021). *La Route du Savoir asbl* n'est ainsi pas soumise à l'impôt des sociétés.

L'image ci-dessous montre le compte de résultat prévisionnel de *la Route du Savoir asbl* sur une période de trois ans.

	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires (HTVA)		146.432,94 €	435.704,02 €	913.337,38 €
Approvisionnements et marchandises	1.432,02 €	106.856,04 €	360.584,35 €	754.390,00 €
Marge bénéficiaire	- 1.432,02 €	39.576,90 €	75.119,67 €	158.947,38 €
Services et biens divers	3.717,47 €	14.896,60 €	31.656,40 €	66.662,51 €
Rémunération		30.000,00 €	31.200,00 €	63.648,00 €
EBITDA	- 5.149,49 €	- 5.319,70 €	12.263,26 €	28.636,87 €
Amortissement	2.161,37 €	2.161,37 €	2.161,37 €	194,70 €
Résultat d'exploitation (EBIT)	- 7.310,85 €	- 7.481,07 €	10.101,89 €	28.442,17 €
Charges financières		150 €	150 €	
Résultat net	- 7.310,85 €	- 7.631,07 €	9.951,89 €	28.442,17 €

FIGURE 12 – Compte de résultat prévisionnel

On peut remarquer que le résultat net de l'association sera négatif en 2022 (année 0) et en 2023 (année 1). Ce n'est qu'à partir de la deuxième année que des excédents financiers seront générés.

Si on cumule les déficits et excédents des différentes années, on peut observer que l'ASBL épongera ses résultats nets négatifs en année 3 (i.e. en 2025).

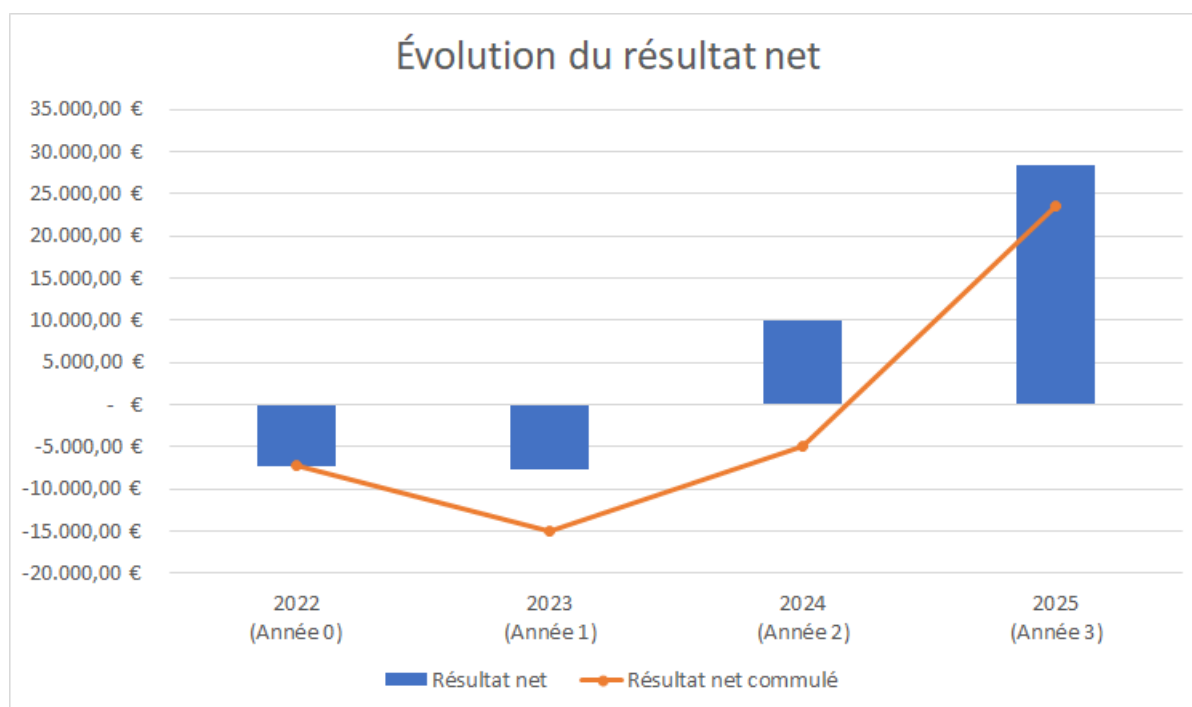


FIGURE 13 – Évolution du résultat net

Les excédents générés à partir de l'année 3 permettront de financer les projets d'expansion de l'ASBL, ainsi que le développement de nouveaux produits et services (cf. Section 9.5.2 *La stratégie de croissance de l'ASBL* du chapitre 9 *Risques et perspectives*).

8.8 Analyse des marges bénéficiaires

8.8.1 Marge bénéficiaire brute

La marge bénéficiaire brute indique le pourcentage du chiffre d'affaires qu'il reste après avoir payé toutes les dépenses qui sont directement liées à la production des biens. Elle se calcule en divisant la marge brute (i.e. la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des biens vendus) par le revenu total (Lewis, s.d.). On obtient ainsi des marges bénéficiaires brutes de :

Année	2023	2024	2025
Marge bénéficiaire brute	27,03%	17,24%	17,40%

8.8.2 Marge bénéficiaire opérationnelle

La marge bénéficiaire opérationnelle indique le pourcentage du chiffre d'affaires qu'il reste après avoir retiré toutes les dépenses liées à l'activité de l'entreprise. Ainsi, les dépenses exceptionnelles et les coûts associés au financement ne sont pas pris en compte (Ooreka, 2022). Cette marge se calcule en divisant le résultat d'exploitation par le chiffre d'affaires. On obtient ainsi des marges bénéficiaires opérationnelles de :

Année	2023	2024	2025
Marge bénéficiaire opérationnelle	-5,11%	2,32%	3,11%

8.8.3 Marge bénéficiaire nette

La marge bénéficiaire nette indique le pourcentage du chiffre d'affaires qu'il reste une fois que l'entreprise a payé toutes ses charges. Elle se calcule en divisant le résultat net par le chiffre d'affaires. Dans le cas de *la Route du Savoi asbl*, cette marge est très proche de celle présentée dans la section précédente. Cela s'explique par le fait que les charges financières sont nulles ou quasiment nulles.

Année	2023	2024	2025
Marge bénéficiaire nette	-5,21%	2,28%	3,11%

8.9 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité indique le montant de chiffre d'affaires à atteindre pour avoir un résultat net égal à zéro. Ce n'est que lorsque ce seuil est dépassé que l'entreprise commence à générer du profit (Clermont, 2013).

Il se calcule en utilisant cette formule :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{charges fixes} / [(\text{chiffre d'affaires} - \text{charges variables}) / \text{chiffre d'affaires}]$$

En appliquant celle-ci, nous obtenons les seuils de rentabilité suivants :

Année	2023	2024	2025
Seuil de rentabilité	166.115,62€	364.575,48€	748.785,28€

Si on divise ces seuils de rentabilité par le prix de vente HTVA des box, on obtient le nombre de box à vendre par an pour atteindre chacun de ces seuils.

Année	2023	2024	2025
Nombre de box	8.553	18.381	36.981

D'après nos prévisions des ventes, il sera très compliqué de vendre le nombre de box nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité de la première année.

L'objectif de vente de 18.381 box durant la seconde année nous semble cette fois-ci à notre portée. En effet, nous espérons d'ici là avoir suffisamment gagné la confiance de notre clientèle que pour arriver à vendre cette quantité.

D'après nos prédictions, nous arriverons à vendre largement plus de box que le nombre permettant d'atteindre le seuil de rentabilité de 2025. Il est toutefois probable que des événements imprévus, telles qu'une difficulté accrue à se faire une place au sein du marché nous empêchent d'atteindre ce seuil.

8.10 Bilan prévisionnel

Vous trouverez ci-dessous le bilan prévisionnel de *la Route du Savoir asbl* pour les trois années à venir.

En analysant ce bilan prévisionnel, on peut rapidement s'apercevoir que le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) sera négatif durant ces trois premières années. Cela signifie que l'activité de *la Route du Savoir asbl* sera en partie financée par le BFR. Deux éléments expliquent de telles valeurs négatives.

Premièrement, le montant des créances commerciales, un facteur qui augmente la valeur du BFR, sera continuellement nul. En effet, dans le cas de la première formule de vente (i.e. vente à l'unité) (cf. Section 8.1.3 *Prix de vente*), les clients devront payer leur box au moment où ils passeront commande. Aucun délai de paiement ne leur sera donc octroyé. Et dans le cas de la deuxième formule (i.e. abonnement mensuel résiliable à tout moment) et troisième formule (i.e.

			2023	2024	2025
Actif	Actifs immobilisés		3.400,77 €	1.239,40 €	1.044,70 €
		Immobilisations incorporelles	3.400,77 €	1.239,40 €	1.044,70 €
		Immobilisations corporelles	- €	- €	- €
	Actifs circulants		22.905,98 €	61.678,57 €	135.813,38 €
		Stocks	9.260,30 €	28.339,09 €	50.922,01 €
		Créances commerciales	- €	- €	- €
		Valeurs disponibles	13.645,67 €	33.339,48 €	84.891,37 €
	Total de l'actif		26.306,75 €	62.917,97 €	136.858,08 €
Passif	Capitaux propres		- 5.941,93 €	4.009,97 €	32.452,14 €
		Capital	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
		Excédent/déficit	- 14.941,93 €	- 4.990,03 €	23.452,14 €
	Passifs à long terme		0 €	0 €	0 €
		Emprunt à long terme	0 €	0 €	0 €
	Passifs à court terme		32.248,67 €	58.908,00 €	104.405,94 €
		Emprunt à court terme	10.000,00 €	0 €	0 €
		Dettes commerciales	22.248,67 €	58.908,00 €	104.405,94 €
	Total du passif		26.306,75 €	62.917,97 €	136.858,08 €

FIGURE 14 – Bilan prévisionnel

abonnement annuel), l'argent sera puisé sur le compte du client au moment où les box partiront pour la livraison. Le paiement sera donc reçu dans les plus brefs délais.

Deuxièmement, le montant des dettes commerciales, un facteur qui diminue la valeur du BFR, sera relativement important. En effet, nous avons fait l'hypothèse que chacun de nos fournisseurs de biens et de services nous octroierait un délai de paiement d'un mois. Cette supposition nous permettra de pouvoir payer nos factures après avoir reçu l'argent des clients.

8.11 Budget de trésorerie prévisionnel

Le budget de trésorerie prévisionnel est un outil qui permet aux dirigeants d'entreprise d'anticiper des éventuels problèmes de trésorerie au sein de leur société. Cet outil se présente sous la forme d'un tableau dans lequel sont recensés l'ensemble des encaissements et décaissements au cours d'une durée choisie (Facon, 2020). Il permet ainsi de repérer aisément les périodes durant lesquelles l'entreprise fera face à un manque de liquidités. Les managers peuvent donc prévoir

la mise en place d’actions correctrices qui permettront d’éviter que l’entreprise ne se retrouve avec un manque de cash. Ces actions peuvent être la négociation d’un délai de paiement supplémentaire auprès d’un fournisseur, un nouvel apport de capitaux, la contraction d’un emprunt bancaire, ... (Beyet, 2018).

Les problèmes de trésorerie sont l’une des causes de la défaillance des entreprises (Cadidev, 2018). Une société qui se retrouve avec un manque de liquidités fait face à un risque important de tomber en faillite et ce, même si sa rentabilité est prouvée. Cela s’explique par le fait que certaines dépenses ne s’enregistrent pas au même moment dans le compte de résultat et dans le budget de trésorerie. C’est notamment le cas des dépenses d’investissement qui s’amortissent et des créances commerciales qui sont considérées comme des produits.

Si aucune action correctrice n’est prévue et donc si la seule source de financement est l’autofinancement, alors nous aurons un problème de trésorerie dès la création de l’ASBL en septembre 2022 et ce, jusqu’au mois de mai 2024. La faillite de l’association est donc inévitable.

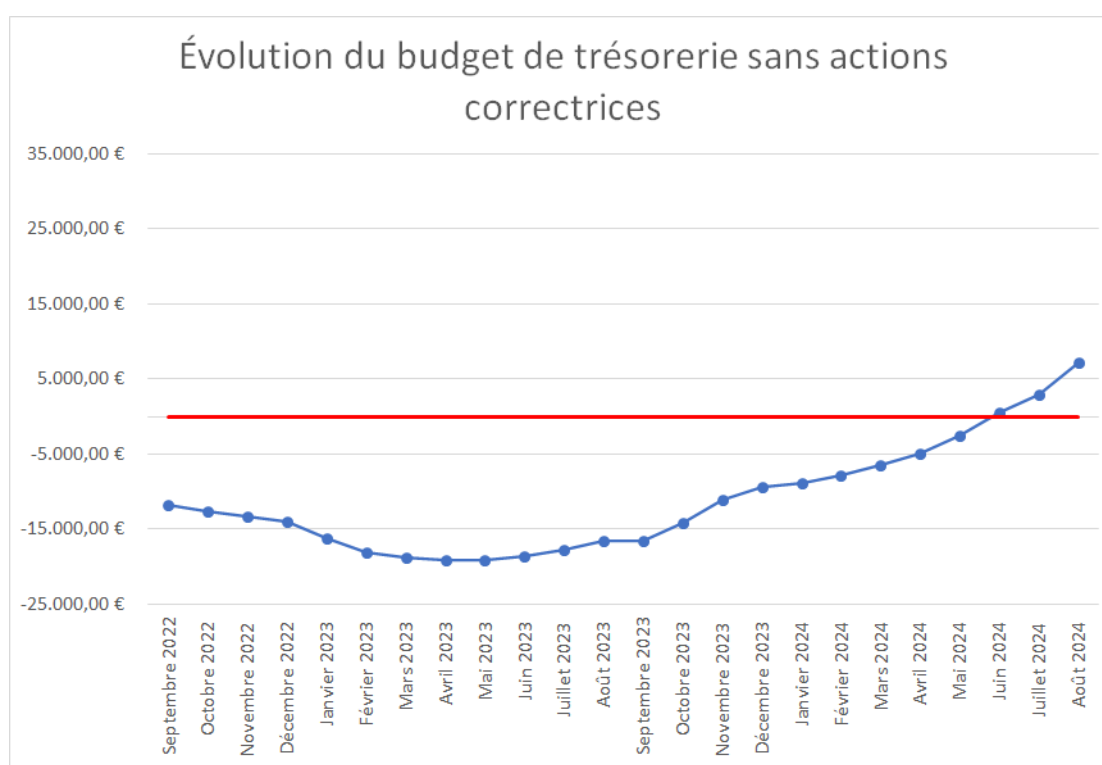


FIGURE 15 – Évolution du budget de trésorerie (sans actions correctrices)

En négociant un délai de paiement d’un mois auprès de tous nos fournisseurs, en apportant des capitaux propres d’un montant de 9.000€, en recevant une aide financière de 2.000€ de la

part de fondations philanthropiques, en empruntant 10.000€ auprès de nos familles, amis, et entourages, et en lançant une campagne de crowdfunding ayant pour objectif de lever 10.000€, la trésorerie de l'ASBL sera continuellement positive et suffisante que pour subvenir aux besoins de l'association.

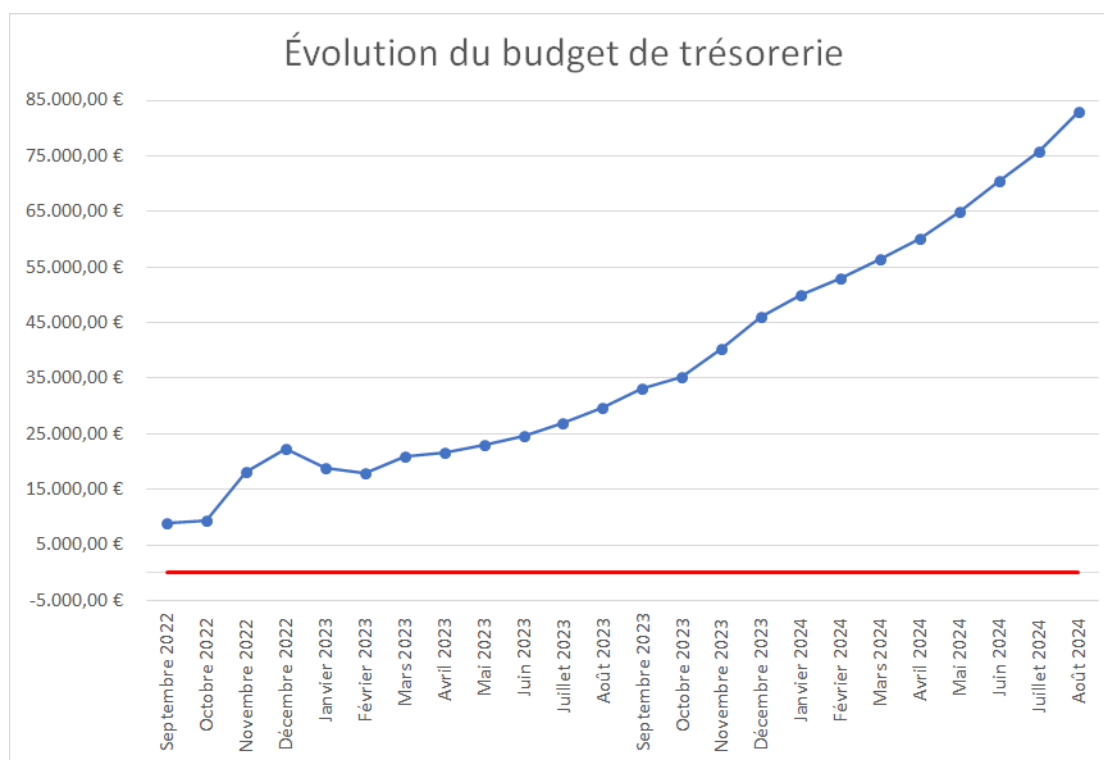


FIGURE 16 – Évolution du budget de trésorerie (avec des actions correctrices)

8.12 Sensibilité du plan financier

Pour pouvoir réaliser cette prévision financière sur trois années, de nombreuses hypothèses ont été faites. Si certaines d'entre elles diffèrent malheureusement de la réalité, alors ce plan financier subira des modifications tellement importantes qu'elles risqueront de mettre la vie de l'association en péril.

Une première hypothèse qui a été émise et qui peut perturber la survie financière de l'ASBL si elle ne voit pas le jour concerne la vitesse d'adoption du produit par les clients. Dans ce plan financier, nous avons supposé que l'activité économique de l'ASBL prendra son envol dès la première année. En effet, nous avons fait l'hypothèse d'un taux d'accroissement mensuel des ventes de 10% en 2023 (cf. Section 8.1.2 *Volume annuel des ventes*). Cependant, il se peut que le développement de l'image de marque et de la notoriété prennent plus de temps que prévu.

Dans ce cas, il faudra très certainement attendre une année supplémentaire avant de gagner la confiance de la clientèle et ainsi observer un taux de croissance et de rétention important des clients. Si un tel scénario voit le jour, alors *la Route du Savoir asbl* risque de faire face à des problèmes financiers considérables durant ses premiers mois d'existence, mettant la faillite de l'ASBL dès lors en jeu. Dans le cas où le taux de croissance mensuel des ventes de 10% ne s'observerait qu'à partir de la deuxième année d'activité (i.e. 2024) et où celui de la première année (i.e. 2023) ne s'élèverait qu'à 3%, l'ASBL devrait attendre une année supplémentaire avant d'avoir un excédent financier, et atteindrait un déficit cumulé de 27.250€ en 2024. Aucun problème de trésorerie ne serait toutefois à craindre.

Une deuxième hypothèse risquée qui a été faite concerne le taux de croissance des ventes. Nous avons supposé qu'il allait constamment être positif et de respectivement de 10%, 8%, et 5% lors des trois prochaines années. Cela signifie que nous avons fait l'hypothèse que le nombre de clients sera continuellement en augmentation. Pourtant, il n'est pas impossible que l'ASBL observe un taux d'attrition important dans les années à venir et qu'elle voit ainsi son nombre de clients diminuer au fil du temps. Un tel événement engendrerait une diminution du chiffre d'affaires et pourrait ainsi causer un déficit important. Dans le cas où le taux d'accroissement mensuel des ventes pour les trois prochaines années venait à être de respectivement 10%, 4%, et -2%, l'association ne parviendrait pas à générer un quelconque excédent financier au cours de ces trois années. Ainsi, le déficit cumulé atteindrait une valeur de 47.290€ en 2025, ce qui assurerait l'ASBL de tomber en faillite.

Une troisième hypothèse qui a été émise et pourrait causer un gros problème de trésorerie concerne le délai octroyé par les fournisseurs. Nous avons présumé qu'il serait de 30 jours civils. Cependant, ce délai de paiement légal peut être dérogé contractuellement (Magerat & Verva, 2021). Étant donné que *la Route du Savoir asbl* sera une micro-ASBL (cf. Section 7.1.2 *Choix de la structure juridique* du chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*) et que nos fournisseurs seront dans la plupart des cas de grosses entreprises, il se peut qu'ils usent de leur important pouvoir de négociation pour nous obliger à payer au comptant. Si une telle situation voyait le jour, l'ASBL rencontrerait un problème de trésorerie au tout début de son existence.

8.13 Conclusion

D'après cette prévision financière sur trois années, notre projet de création d'une ASBL qui développe et commercialise des box pour enfants est économiquement viable.

Avec une croissance du volume des ventes qui nous permettra d'atteindre 2,31% du marché à la fin de la 3ème année d'activité et un prix fixé en fonction de la valeur perçue de notre produit par notre clientèle-cible, nous avons démontré que le chiffre d'affaires ainsi obtenu suffira à couvrir les coûts fixes et variables dès la deuxième année. Il faudra cependant attendre la troisième année pour que l'association génère un excédant cumulé positif.

Les différentes sources de financement choisies permettront à *la Route du Savoir asbl* de pouvoir survivre financièrement jusqu'au moment où sa rentabilité sera effective. Et si un événement imprévu arrive pour retarder ce moment, nous pourrions tenter de l'en dissuader en utilisant le budget dédié à ce type de fait.

9 Risques et perspectives

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord les risques principaux auxquels *la Route du Savoir asbl* pourrait devoir faire face. Ensuite, nous proposerons plusieurs communications de crise qui permettront de pouvoir répondre à ces crises si elles voient malheureusement le jour. Enfin, nous discuterons de la stratégie de croissance de l'ASBL, ainsi que du futur de celle-ci.

9.1 Gestion des risques

Les crises font partie inhérentes de la vie des organisations. Les entreprises, en particulier, se retrouvent souvent confrontées à plusieurs crises au cours de leur existence, qu'elles soient d'origine interne ou externe.

En tant qu'Association Sans But Lucratif, *la Route du Savoir asbl* peut être touchée par deux types de crises : celles provoquées par l'ASBL elle-même à l'encontre d'un pouvoir public ou d'une entreprise et celles menaçant sa propre réputation (Libaert & Pierlot, 2014, p.93).

Dans cette section, nous allons identifier tous les risques principaux auxquels *la Route du Savoir asbl* pourrait être confrontée. Ensuite, pour chacun d'entre eux, nous allons évaluer les impacts négatifs que celui-ci pourrait causer, ainsi qu'estimer leur probabilité d'apparition. Cela nous permettra de savoir s'il mérite d'être traité dans les plus brefs délais. Et enfin, pour chaque risque identifié, nous allons exposer la stratégie que nous avons décidé de mettre en œuvre pour l'atténuer au maximum.

À cet effet, nous nous baserons sur l'ouvrage écrit par Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot, *Communication des associations*, publié en 2014.

9.1.1 Les crises potentielles subies par les associations

— Les crises issues de négligence

La plus grande cause de crises touchant les entreprises comme les associations est la négligence. Qu'elle touche le domaine administratif ou financier, la négligence peut influencer sur la destruction des associations et amener à leur démantèlement.

Pour y pallier, il faut assurer un service administratif continu et un suivi du travail effectué. Cependant, *la Route du Savoir* ne possédant pas de telle structure, cette crise ne la concerne pas directement.

— Les crises issues de problèmes extérieurs

Il existe également des problèmes indépendants de la volonté des associations qui peuvent subvenir comme un incendie dans les locaux ou un problème informatique provoquant une perte de données.

Ces crises peuvent également être liées à un problème de négligence car elles sont prévisibles et atténuables avec une bonne préparation. À titre d'exemple, dans le cas de l'incendie, il faut prévoir un système adéquat de sécurité et dans le cadre informatique, il suffit de sauvegarder ses données à plusieurs endroits en respectant les principes du RGPD (cf. Section 7.3.4 *Règlement général de la protection des données* du chapitre 7 *Partie juridique et organisationnelle*).

— Les crises issues du contexte externe

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, le plus grand risque encouru est celui de la concurrence et d'un manque de différenciation vis-à-vis de celle-ci. Ce problème peut en engendrer d'autres et provoquer, à terme, une crise réputationnelle qu'il est important de prévoir et de contrer.

9.1.2 Risque réputationnel

Le marché visé par *la Route du Savoir asbl* est marqué par sa forte concurrence. Dans le chapitre 5 *Stratégie de communication*, nous avons pu voir que notre pivot principal de communication s'incarne dans notre différenciation. Nous avons relevé trois caractéristiques propres à notre ASBL permettant de se différencier de ses concurrents.

Cependant, même si nous parvenons à convaincre une part du marché à choisir nos box plutôt que celles de nos concurrents, nous encourons toujours un risque réputationnel. Celui-ci peut apparaître dans le cas où certaines expériences ne montrent pas les résultats attendus ou si leur explication est incorrecte. Si de tels événements se produisaient, les parents peuvent perdre confiance dans le produit et refuser de poursuivre leur abonnement.

Il paraît évident que si un tel risque voit le jour, celui-ci aura une répercussion directe sur le volume et le taux d'accroissement mensuel des ventes, et donc également sur d'autres aspects financiers de l'association. Si ce type de risque fait, par exemple, chuter de 10% le volume des ventes au début de l'année 2024 et diminuer de deux point de pourcentage le taux d'accroissement mensuel des ventes de cette même année, alors l'ASBL ne parviendrait à générer un

excédent financier qu'à partir de l'année 3 (i.e. en 2025), donc une année plus tard que prévu, ce qui fragiliserait la situation financière de l'ASBL.

Afin d'atténuer de telles conséquences, nous mettrons en place trois actions concrètes :

— **Ajouter un nouveau regard externe**

Si les expériences sont expliquées de manière erronée ou incomplète, nous chercherons de nouveaux experts en pédagogie ou en sciences afin d'amener un second regard sur les expériences. Avec cette nouvelle vérification, les expériences ne devraient plus posséder de lacune.

— **Communications textuelles et audiovisuelles sur les canaux de l'ASBL**

Par le biais d'un communiqué de presse et de courtes vidéos, nous présenterons notre équipe ainsi que leur rôle afin de solidifier la confiance qu'ont nos clients. Nous reconnaitrons également nos fautes et présenterons le plan de seconde vérification.

— **Communication dans la box suivante**

Toujours dans l'objectif de consolider la confiance des clients, nous partagerons dans la lettre présente dans la box suivante les différentes personnes assurant la qualité pédagogique des expériences.

9.1.3 Risque de sécurité

Il se peut que les expériences proposées dans nos box requièrent l'utilisation de substances liquides. Celles-ci peuvent donc être très facilement et rapidement ingurgitées. Certaines d'entre elles peuvent même être nocives pour l'homme et ainsi, mener à un empoisonnement. L'exemple le plus courant dans notre cas est la peinture. Cette substance liquide, qui contient un degré élevé de toxicité, peut engendrer de nombreuses conditions et décès graves (Portnov, 2021).

Pour pouvoir réaliser certaines expériences, les enfants devront également manier des objets qui peuvent s'avérer dangereux. On peut simplement penser à la paire de ciseaux qui peut causer des blessures plus ou moins graves.

Si, malgré les actions préventives mises en place (cf. Section 9.2 *Communication de crise*), une quelconque coupure ou un quelconque empoisonnement causé par l'utilisation de nos box se produit, alors les parents pourraient reporter la faute sur notre association, ce qui occasionnerait une détérioration de notre image de marque. Cette dernière affecterait directement les performances financières de nos ASBL, avec une diminution du volume et du taux d'accroissement

mensuel des ventes. Si ce type de risque fait, par exemple, chuter le volume des ventes de 15% au début de l'année 2024 et diviser par deux le taux d'accroissement mensuel des ventes de cette même année, alors *la Route du Savoir asbl* ne parviendrait pas à générer un excédent financier durant ses trois premières années d'existence. Avec un tel scénario, la faillite de l'association est difficilement évitable.

Pour pallier ces conséquences, nous mettrons trois actions en place :

— **Communiqué**

Le plus important lors de tels événements est de communiquer vers les clients et les parties prenantes en général. Nous écrirons un communiqué général vers les parties prenantes et un second communiqué à destination des clients en particulier. Dans ces deux communiqués, nous assumerons notre responsabilité et préciserons que la sécurité des enfants est l'une de nos priorités lors de la conception de nos box. Nous y rappellerons également le numéro de contact disponible sur le site internet de l'ASBL et inviterons les clients à nous contacter personnellement.

— **Instauration d'un dialogue avec les familles touchées**

Afin d'en apprendre plus sur la situation et pour éviter que cela ne se reproduise, nous chercherons à contacter les familles victimes via un email les invitant à nous contacter. Nous poserons des questions sur les circonstances de la blessure et prendrons note pour améliorer les prochaines box.

— **Gratuité de la prochaine box aux familles concernées**

Les familles touchées ayant connu un préjudice physique ou moral, nous leur proposerons la prochaine box gratuitement comme dédommagement.

9.1.4 Risque de crise économique

Le prochain risque substantiel que nous avons identifié est le risque de crise économique. Cette dernière peut être énoncée lorsque tous les indices macro-économiques s'effondrent brusquement. Ce type de crise ne se manifeste pas sans raison. Il peut, par exemple, être causé par des krachs boursiers, des tensions diplomatiques, ou encore des pandémies telles que celle que nous vivons actuellement avec la Covid-19 (Picbleu, 2016). Ses répercussions sont généralement nombreuses : accroissement du nombre de faillites d'entreprise, augmentation du taux de chômage, diminution du pouvoir d'achat des ménages, émergence de tensions sociales, ... La

majorité de ces conséquences sont loin d'être dérisoires (France TV, 2021).

L'impact d'une telle crise sur notre association pourrait nous obliger à déposer son bilan. En effet, étant donné que le budget mensuel moyen alloué par les ménages aux loisirs et à la culture, qui n'est que d'environ 6,8% du revenu (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*), risque d'être réduit au bénéfice d'autres budgets satisfaisant des besoins primaires, le volume et le taux d'accroissement mensuel des ventes de l'ASBL risquent également de diminuer. Vu que les crises économiques touchent également les entreprises, le prix des matières premières nécessaires à la production des box pourrait augmenter. Ainsi, une diminution du volume des ventes de 20% couplée avec une baisse du taux d'accroissement mensuel des ventes de cinq points de pourcentage et une augmentation de 10% du prix des matières premières en 2024 mettraient en déficit l'ASBL, et à mal sa trésorerie. Cette situation financière fragile pousserait très certainement les fournisseurs de l'ASBL à lui demander de dorénavant payer ses commandes à l'avance et ce, afin de s'assurer qu'elle ne se retrouve en manque de liquidités. Cette décision rendrait la situation encore plus difficile à surmonter.

Avec la pandémie de Covid-19, nous faisons actuellement face à une crise économique mondiale. Beaucoup d'entreprises et de ménages en souffrent énormément (Clicours, s.d.). Le retrait progressif des mesures sanitaires leur donne un peu de souffle, mais la probabilité qu'un nouvel événement replonge le monde dans une crise économique importante reste assez élevée (Saelens, 2021 ; Le Figaro, 2022).

On peut notamment citer la crise diplomatique actuellement en train de sévir entre l'Ukraine et la Russie. Les différentes sanctions économiques données à la Russie par de nombreux états du monde et par la Russie à certains pays d'Europe (Fiachetti, 2022), ainsi que la dépendance importante de ces deux pays pour, entre autres, le gaz et le blé (Montenay, 2022) font croître drastiquement le prix de nombreux produits en Europe. Cette augmentation pourrait mener la Belgique et les pays occidentaux vers une nouvelle crise économique qui diminuerait encore un peu plus la part des dépenses des ménages consacrée aux loisirs et à la culture.

Ces éléments nous font bien comprendre que ce risque n'est pas à prendre à la légère car son impact peut être colossal sur notre association et sa probabilité d'apparition est loin d'être insignifiante.

Il est important de rappeler que le montant alloué aux loisirs par les ménages bruxellois et wallons s'élève entre 126€ et 129€ (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*). Ainsi, nous pouvons nous attendre à une baisse de ce montant lors d'une crise économique durant laquelle les familles privilégieront les besoins fondamentaux.

Une des rares réponses disponibles face à ce risque est le renforcement de la communication marketing qui aura pour objectif de rappeler aux parents que l'éducation des enfants reste une priorité. La communication est expliquée dans la section 9.2.3 *La communication de crise financière*.

9.2 Communication de crise

À présent que nous avons présenté les risques principaux guettant *la Route du Savoir asbl*, nous allons y répondre en proposant des solutions et en prévoyant une communication de crise.

Par définition, une crise n'est pas prévisible. Elle survient dans des moments de faiblesse, mais ne prévient pas. Ainsi, pour éviter que l'ASBL ne subisse fortement la crise, il est essentiel d'élaborer des plans de communication préventifs. Pour ce faire, *la Route du Savoir asbl* devra s'appuyer sur ses valeurs et les messages qu'elle cherche à transmettre au public.

9.2.1 La communication de crise réputationnelle

Comme expliqué au point 9.1.2 « Risque réputationnel », la crise de réputation peut naître d'une déficience dans la méthode pédagogique utilisée dans les expériences scientifiques ou de résultats inopportuns suite à la réalisation des expériences. Si de tels cas se présentent, nous devons opter pour une communication cherchant à réinstaurer la confiance avec les clients et les parties prenantes importantes dans le secteur pédagogique (cf. Section 3.1.1 *Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL* du chapitre 3 *Analyse stratégique*).

Dans un premier temps, nous partagerons un communiqué via e-mail adressé aux parents et aux parties prenantes comme les fondations partenaires. Nous placerons ce même communiqué dans la box du mois suivant, précisant que notre équipe a été complétée avec de nouveaux acteurs pour assurer un service optimal. Nous renverrons également vers la page de Questions-Réponses pour permettre aux parents et aux parties prenantes d'en apprendre davantage sur la conception des box.

Ensuite, nous posterons une vidéo sur la page correspondante de la box problématique. Dans cette vidéo, nous reconnaitrons les problèmes de ou des expériences fautives et assurerons mettre en place des dispositifs pour que cela ne se reproduise plus.

Enfin, pour réinstaurer le professionnalisme de *la Route du Savoir*, nous ferons une présentation de la nouvelle équipe derrière la conception des box via une vidéo et une actualisation de la page dédiée sur le site internet de l'ASBL.

9.2.2 La communication de crise des risques de sécurité

Imprévisible et extérieur à l'ASBL, ce risque est probablement le plus dangereux pour l'ASBL. En effet, un enfant blessé par l'une des expériences signifie des parents mécontents des produits et une critique se dispersant au sein du public. Pour limiter ce risque de sécurité, nous avons décidé de mettre quatre éléments en place.

Le premier est la présence d'une icône qui mentionnera que l'expérience nécessite l'utilisation d'une substance et/ou d'un objet dangereux. Ce dernier se retrouvera en-haut des fiches explicatives et sur les vidéos. Dans ce cas, la réalisation de l'expérience doit absolument se faire sous la surveillance d'un adulte.

Le deuxième ne concerne que les fiches explicatives. L'information notifiant la dangerosité sera également écrite de manière explicite au moment où la substance ou l'objet en question devra être utilisé.

Le troisième élément ne se retrouve, quant à lui, que dans les vidéos YouTube. Lorsque nous détaillerons la procédure à suivre pour réaliser les différentes expériences, nous insisterons sur les différentes précautions à adopter pour éviter un empoisonnement ou une blessure.

Enfin, le quatrième élément est la création d'une page de Questions-Réponses sur notre site internet. Sur celle-ci, les parents et enfants pourront retrouver une série de questions couramment posées et dont une rubrique sera consacrée à la réalisation en limitant les risques de nos expériences.

9.2.3 La communication de crise financière

Puisque ses facteurs sont externes à notre association, il n'est pas évident de trouver une stratégie qui nous permettrait de l'atténuer de manière considérable. La seule chose que nous pou-

vons envisager de faire pour réduire l'ampleur de son impact est d'insister, dans nos campagnes marketing, sur le fait que le besoin d'épanouissement et d'apprentissage sont des besoins importants pour les enfants. Cela pourrait convaincre certains parents de continuer d'acheter nos box malgré les difficultés financières qu'ils sont en train de traverser.

9.3 Développements futurs

9.3.1 La stratégie de croissance de l'ASBL

Une fois que notre produit sera assez bien établi sur le marché choisi, il se pose bien évidemment la question de la suite de la croissance de notre association.

Pour aborder ce sujet, nous allons utiliser la matrice d'Ansoff (cf. Figure 17). Cet outil, qui a été créé par le mathématicien Igor Ansoff en 1957, permet d'analyser les diverses orientations stratégiques envisageables pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance (Granger, 2022). Celui-ci repose sur deux variables.

La première est le degré de nouveauté de l'offre : Est-ce que l'on souhaite croître avec nos produits/services existants ou avec des produits/services nouveaux ?

La deuxième variable est le degré de connaissance des marchés : Est-ce que l'on souhaite croître en restant sur ses marchés actuels ou en entrant sur de nouveaux marchés ?

Chaque variable pouvant prendre deux caractéristiques, cet outil présente donc quatre orientations stratégiques différentes. Nous allons les passer en revue une par une.

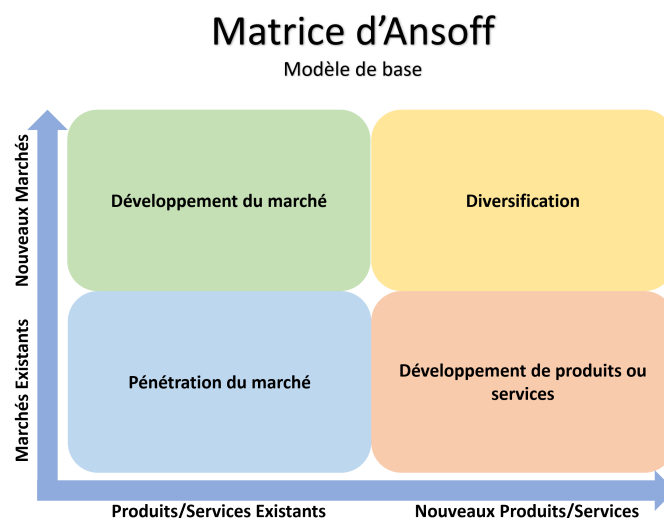


FIGURE 17 – Matrice d'Ansoff

Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/matrice-ansoff/>

Pénétration du marché

Une toute première orientation stratégique de cet outil est la pénétration de marché. Elle consiste à augmenter les ventes de ses produits/services sur ses marchés actuels (Prium Transition, 2021). Il est facile de deviner que cette option présente une prise de risque limitée puisque l'entreprise ne doit pas développer de nouveaux produits/services et dispose de bonnes connaissances des marchés sur lesquels elle se trouve.

Cette orientation stratégique est celle que nous utiliserons en premier lieu. En effet, nous comptons dans un premier temps maintenir un accroissement de nos ventes dans la région Wallonne et de Bruxelles-Capitale. Pour ce faire, nous irons principalement à la rencontre de gérants de magasins physiques de jeux pour enfants afin de les convaincre de commercialiser nos box au sein de leur établissement. Cette démarche nous permettra de toucher davantage de clients potentiels et donc, de faire connaître encore un peu plus notre produit. Elle ne pourra toutefois se faire qu'à partir du moment où nous pourrons prouver que nos box sont désirées par notre clientèle cible afin que notre proposition de commercialisation soit bien reçue et que nous puissions négocier de bonnes conditions de vente.

Développement de marché : vers un nouveau segment de clientèle

Une deuxième orientation stratégique de ce modèle est le développement de marché. Elle consiste à introduire des produits existants sur un nouveau marché (Prium Transition, 2021). Cette option est logiquement plus risquée que celle précédemment citée compte tenu du manque de connaissance que l'entreprise peut avoir sur le marché qu'elle souhaite attaquer. Cette orientation peut soit consister à s'étendre sur de nouvelles zones géographiques ou soit à développer son offre vers un nouveau segment de clientèle (Granger, 2022).

Dans le cas de *la Route du Savoir asbl*, nous envisageons les deux cas. Cependant, le premier d'entre eux qui sera considéré dans l'espace temps et qui sera mis en place dès que la stratégie de pénétration aura porté ses fruits est le développement de notre produit vers un nouveau segment de clientèle. Le second cas sera abordé un peu plus loin.

Jusqu'à présent, notre offre est adaptée et s'adresse essentiellement aux particuliers. Il a en effet pour objectif de divertir et d'instruire les enfants à domicile. Nous projetons toutefois d'adapter

nos box au programme scolaire de l'enseignement primaire pour que celles-ci puissent être utilisées comme outil d'apprentissage dans les écoles. Nous sélectionnerons ainsi des expériences scientifiques qui collent à la matière vue en classe et qui peuvent être facilement réalisées en groupe et sans une surveillance attentive des professeurs.

Développement de produits/services

Une troisième organisation stratégique présentée par la matrice d'Ansoff est le développement de produits/services. Celle-ci vise à lancer de nouveaux produits/services sur un marché sur lequel on est déjà établi (Prium Transition, 2021). Cette option est plutôt risquée puisque des investissements substantiels sont nécessaires pour le développement du nouveau produit/service qui sera introduit sur un marché connu, sans pour autant savoir si cette nouveauté sera bien reçue par la clientèle cible.

Une fois que nous aurons fini d'adapter nos box au programme scolaire des écoles primaires, nous envisagerons de lancer deux nouveaux services à destination des enfants âgés entre 8 et 11 ans.

Le premier consistera en des activités extra-scolaires durant lesquelles un animateur lira une bande dessinée aux enfants et réalisera des expériences scientifiques avec eux en lien avec l'histoire. Étant donné qu'un adulte sera continuellement présent avec les enfants, des expériences plus dangereuses et spectaculaires pourront être réalisées.

Ces activités extra-scolaires se dérouleront principalement le mercredi après-midi et, après discussion, seront gérées par Mathieu. Cette décision s'explique par le fait que, grâce à ses sept années d'animation au sein de son Patro, il a déjà acquis beaucoup d'expériences dans le domaine de l'animation pour enfants. En plus de cela, il possède le brevet d'animateur de centres de vacances, reconnu par la fédération Wallonie-Bruxelles (cf. Annexe n°12.19). Celui-ci pourra ainsi être valorisé durant ces activités proposées. Florian, qui lui aussi a animé des enfants pendant plusieurs années au Scout, lui viendra en aide si la demande pour ce type d'activité est importante.

Le deuxième service que nous souhaiterons offrir sont des stages pour enfants durant les vacances scolaires. À nouveau, ils seront destinés aux enfants âgés entre 8 et 11 ans et consisteront en la lecture d'histoires et la réalisation d'expériences scientifiques en lien direct avec les récits. Ainsi, les enfants auront l'occasion de simuler une grande partie des phénomènes naturels

observés par les héros de l'histoire avec l'aide d'un animateur. En plus d'aider à la réalisation des expériences sélectionnées, ce dernier partagera ses connaissances sur ces phénomènes pour que les enfants puissent repartir avec davantage de savoirs sur le sujet.

Pour captiver les enfants, ces stages, d'une durée d'une semaine, auront un thème journalier autour duquel l'histoire et les expériences scientifiques tourneront.

De nouveau et pour les mêmes raisons citées précédemment, nous avons décidé que les personnes qui endosseront le rôle d'animateur seront Mathieu et Florian.

Pour promouvoir ces deux nouveaux services que nous proposerons dans un futur plus ou moins proche, nous ferons appel à l'entreprise Happy Kids. Celle-ci répertorie de nombreuses activités pour enfants et adolescents (Happy Kids, s.d.). Cette jeune société est donc un partenaire idéal pour la promotion de ces deux nouveaux types d'activités.

Une fois que ces deux types de service verront le jour, nous songerons également à la création de nouveaux produits. Nous avons en effet pour idée de créer d'autres box qui aborderont notamment le thème des langues et de l'histoire.

Développement de marché : vers de nouvelles zones géographiques

Dès que nous serons accoutumés aux deux nouveaux services et produits proposés, nous considérerons une expansion géographique de nos box dans le nord de la France, dans un premier temps, et dans la France entière, dans un deuxième temps. Une expansion vers d'autres pays francophones tels que le Luxembourg ou la Suisse pourrait également être envisagée.

Nous avons décidé que la France, et plus précisément sa partie nord, sera le premier endroit où nous tenterons une expansion géographique de notre produit puisque cela ne nécessitera que de petites adaptations de langage. En effet, certains mots sont propres à la Belgique et d'autres ne veulent pas dire la même chose en Belgique et en France. C'est notamment le cas du mot « déjeuner » qui signifie le repas du matin en Belgique et le repas du midi en France (Moostik, 2016).

Pour s'assurer de la faisabilité d'une telle expansion, nous réaliserons un travail de recherche avec l'aide de consultants spécialisés dans le domaine. Si les conclusions de ce travail sont bonnes, nous tenterons de trouver des partenaires français pour pouvoir jouir de leurs connaissances de terrain et ainsi, augmenter nos chances de succès. Un développement de notre pré-

sence sur les réseaux sociaux sera également effectué pour atteindre cette nouvelle zone géographique et élargir notre communauté.

Une expansion de nos services dans ce pays francophone limitrophe pourra également suivre, si notre produit est bien reçu par la clientèle cible française.

La commercialisation de nos produits et services dans la partie nord de la Belgique n'est cependant pas envisagée dans un futur proche. La raison de cette décision est assez simple : cela nécessiterait une traduction complète de la bande dessinée, des fiches explicatives, des vidéos, ... et donc demanderait un travail supplémentaire considérable. Cette expansion n'est toutefois pas écartée.

Diversification

La quatrième et dernière orientation stratégique présentée par la matrice d'Ansoff est la diversification. Elle consiste à lancer de nouveaux produits/services sur un nouveau marché (Prium Transition, 2021). Cette stratégie est la plus risquée parmi toutes celles présentées dans cet outil. Elle combine en effet les risques liés au développement de marché et de produits/services.

Cette option de croissance n'est pour l'instant pas envisagée car nous la considérons trop risquée et non opportune.

9.3.2 Le futur de l'ASBL

Après discussion, nous avons décidé de ne pas directement lancer cette association à la fin de nos études. Avant de reconsidérer son lancement potentiel, nous souhaitons prendre le temps de réaliser quelques projets personnels. La fin de la vie étudiante étant l'un des meilleurs moments pour voyager, Florian et Mathieu partiront pendant quelques mois arpenter des pays européens et/ou du monde. Quant à Salomé, elle souhaite se concentrer pleinement sur son année d'agrégation prévue l'année prochaine. C'est donc qu'après deux, voire trois années que la question du lancement de *la Route du Savoir asbl* se reposera.

Étant donné le nombre d'années qui se sera écoulé entre la fin de la rédaction de ce mémoire et la fin de la réalisation de nos projets personnels, si nous remarquons que nous avons tous les trois l'envie de finalement lancer cette association, nous n'aurons pas d'autres choix que d'effectuer une fois de plus tout le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, une nouvelle analyse stratégique devra être accomplie, le plan de communication décidé devra être moder-

nisé, le plan financier établi devra être remis à jour, ... Ce n'est qu'au terme de ces nouvelles recherches et mises à jour que nous allons pouvoir déterminer la désirabilité, la faisabilité, et la viabilité économique de ce projet à cet instant précis. À nouveau, la conclusion de ce travail nous permettra de savoir si l'ASBL vaut réellement la peine d'être lancée.

9.4 Conclusion

Les crises peuvent être causées par des facteurs internes ou externes à l'organisation. Même si elles sont nombreuses et imprévisibles, il est important de mettre en place des actions préventives afin de les atténuer au maximum.

Parmi les crises spécifiques aux ASBL qui ont été présentées, deux d'entre elles ont un risque plus important de faire surface : le risque réputationnel et le risque de sécurité. Pour s'en protéger autant que possible, nous avons anticipé la chose et ainsi prévu une communication de crise pour chacune d'entre elles.

C'est en étant prêt à faire face aux plus grands défis que nous envisageons la croissance de l'ASBL en plusieurs étapes. Après avoir pénétrer le marché francophone de Belgique, nous adapterons nos box pour qu'elles puissent être utilisées comme support de cours dans les écoles primaires. Ensuite, nous proposerons des activités extra-scolaires et des stages pour enfants. C'est une fois que tous ces produits et services seront bien implémentés en Belgique que nous envisagerons de les exporter vers les pays francophones voisins.

Même si ce projet ne verra pas le jour à la fin de nos études, nous sommes convaincus qu'il a du potentiel. C'est la raison pour laquelle nous envisagerons à nouveau son lancement après la fin de nos projets personnels respectifs.

10 Conclusion

Le mémoire que nous concluons ici est le fruit d'un travail de recherches et d'expérimentations long de plus d'un an. Il aboutit à un projet que l'ensemble de notre équipe est fier de représenter et de partager autour de lui.

Dans un monde en pleine évolution, l'éducation se trouve transfigurée et en accord avec leurs valeurs, Salomé, Florian, et Mathieu ont décidé de contribuer à une évolution positive de cette éducation.

En effet, avec l'appui des analyses externe et interne réalisées, nous avons débusqué un problème saillant dans l'éducation actuelle : le retard d'apprentissage pris par les enfants durant la crise du coronavirus ainsi que le manque de pratique aux cours de sciences et d'éveil. Nous avons donc choisi comme mission d'éveiller la curiosité des enfants aux phénomènes scientifiques grâce à une pédagogie ludique et pratique.

À l'aide de prototypes et d'études de marché, nous avons pu tester la désirabilité de notre projet qui a été fort positive. Par la même occasion, nous avons réalisé que nous souhaitons avant tout promouvoir les sciences et son apprentissage, ce qui nous a poussé à prendre le statut d'ASBL.

Ensuite, nous nous sommes attelés à la tâche de rendre ce projet réalisable. Pour cela, nous avons vérifié l'intégration de notre organisation dans le paysage juridique européen en tant qu'ASBL. De plus, nous avons pu tester et concrétiser un produit répondant aux attentes de notre clientèle cible.

Afin d'accroître davantage son potentiel de réalisation, nous avons conçu une stratégie de communication basée sur les analyses préalablement effectuées. Malgré le marché concurrentiel dans lequel nous allons évoluer, nous avons foi en notre stratégie de différenciation et en nos appuis communicationnels et marketing.

Nous avons également abordé la gestion des ressources humaines qui permettra de maintenir notre ASBL et de développer ses valeurs auprès de ses futurs collègues et partenaires.

Par la suite, nous avons élaboré un plan financier qui, malgré un taux de croissance des ventes optimiste, reste réalisable. Le prix de vente de nos box a, quant à lui, été fixé selon la valeur perçue des clients et demeure ainsi abordable. Selon nos prévisions financières, l'ASBL devra subir des déficits durant ses premières années. Ils seront toutefois épongés dès l'année 3 grâce

aux excédents financiers générés à partir de la deuxième année d'activité. Ce projet de création est donc économiquement viable.

Enfin, nous avons explicité le futur de notre ASBL, tout en soulignant certains risques que nous tranquilliserons grâce à la communication de crise mise en place.

Ainsi, au cours de ces deux années d'étude, nous avons réussi à élaborer une analyse stratégique viable pour un projet qui nous tient fortement à cœur. Ce mémoire signe la fin de nos études, mais reste la cristallisation des compétences et des connaissances que nous avons acquises durant notre parcours. Nous sommes ravis de pouvoir les mettre au service de projets durables, sociaux, et enrichissants.

11 Bibliographie

Aballéa, A. (2021, octobre 7). E-commerce en Europe : Les chiffres clés en 2021. *BDM*. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.blogdumoderateur.com/e-commerce-europe-chiffres-cles-2021/>

Affactassur. (s. d.). Les différentes sources de financement pour les entreprises. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.affactassur.com/blog/sources-financement-entreprise.html>

Agent de Com'. (2021, septembre 30). Agent de Com' | Quel budget prévoir pour sa communication ? *Agent de Com'*. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://agentdecom.fr/quel-budget-prevoir-pour-sa-communication/>

Aides aux entreprises wallonnes. (2021). *SPW Économie*. Site du Service Public de Wallonie, . Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse http://www.aides-entreprises.be/Midas_web/fr/recherche-aide.awp?p1=7

Aides Entreprises. (2022). Projet de vulgarisation des sciences, de la recherche et de l'innovation (Subvention). *Aide aux entreprises*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse http://www.aides-entreprises.be/MIDAS_WEB/FR/Visualisation-Aide.awp?P1=79

Askri, S. (2012). «L'impact de l'attitude et de l'identification des enfants envers les personnages emblématiques dans la compréhension de la prescription enfant-mère—Cadre de réflexion et essai de modélisation. Présenté à IBIMA : The 18th International Business Information Management (IBIMA) Conference. Consulté mai 11, 2022, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/323704338_L'_impact_de_l'_attitude_et_de_l'_identification_des_enfants_envers_les_personnages_emblematisques_dans_la_comprehension_de_la_prescription_enfant-mere_-_Cadre_de_reflexion_et_essai_de_modelisation

Aupaix, R. (2021). Quelle gestion de la Covid-19 dans les écoles fondamentales en Belgique francophone ? : *Administration & Éducation*, N° 169(1), 71 75.

Bekx, N., & Mariën, H. (2018, juin 1). La RSE, un business model pour 75% des entreprises belges. *BNP Paribas Fortis*. Consulté mai 14, 2022, à l'adresse <https://www.bnpparibasfortis.com/fr/newsroom/communiquer/la-rse-un-business-model-pour-75-des-entreprises-belges>

our-75-des-entreprises-belges

Belfius. (s. d.). People & society. *Belfius*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse <https://www.belfius.be/about-us/en/belfius-community/people-society>

Belga. (2022, mai 18). L'inflation dans la zone euro toujours à des sommets, la Belgique au-dessus de la moyenne. *Le Soir*. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.lesoir.be/443013/article/2022-05-18/linflation-dans-la-zone-euro-toujours-des-sommets-la-belgique-au-dessus-de-la>

Belgium.be. (2022). Responsabilité sociétale des entreprises. *Belgium.be*. Consulté mai 14, 2022, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises

Bertrand, P. (2022, février 6). Comment créer une asbl en Belgique en 7 étapes. *Ma boite à moi*. Consulté avril 29, 2022, à l'adresse <https://maboiteamoi.be/comment-creer-une-asbl-en-belgique-2022/>

Beyet, S. (2018, février 23). Budget de trésorerie : Définition, principe, et modèle à télécharger. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://agicap.com/fr/article/budget-de-tresorerie-definition-principe-et-exemple/>

Blakeman, R. (2018). *Integrated Marketing Communication : Creative Strategy from idea to implementation* (3th edition.). Maryland : Rowman & Littlefield.

BNP Paribas Fortis. (2021, avril 21). Notre appel à projets des 10 Champions est ouvert jusqu'au 21 juin 2021 ! *Foundation BNP Paribas Fortis*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse <https://foundation.bnpparibasfortis.be/actualites/2021/04/21/notre-appel-a-projets-des-10-champions-est-ouvert-jusqu-au-21-juin-2021>

BNP Paribas Fortis. (s. d.). Pack Essential Pro. Consulté janvier 18, 2022, à l'adresse <https://www.bnpparibasfortis.be/fr/La-banque-au-quotidien/Decouvrez/Produits/Comptes-a-vue-Pro/Essential-Pro?axes4=prof>

BOIP. (2017, décembre 11). Convention Benelux en matière de propriété intellectuelle (marques et dessins ou modèles). Consulté mai 16, 2022, à l'adresse <https://www.boip.int/system/files/document/2019-02/ConventionBeneluxProprieteintellect>

uelle_01032019.pdf

BOIP. (2020a). Nom de domaine. Consulté mai 15, 2022, à l'adresse <https://www.boip.int/fr/entrepreneurs/propriete-intellectuelle/nom-de-domaine>

BOIP. (2020b). Droit du nom commercial. Consulté mai 16, 2022, à l'adresse https://www.boip.int/fr/entrepreneurs/propriete-intellectuelle/droit-du-nom-commercial?gclid=CjwKCAjw7IeUBhBbEiwADhiEMejhDM88l-nkEnTAA N4tUFo5d-AUjdrK1n0KN_sk0Fgh2lQsiOShQhoC9V4QAvD_BwE

BOIP. (2020c). Organisation et mission. *Office Benelux de la Propriété Intellectuelle*. Consulté mai 16, 2020, à l'adresse <https://www.boip.int/fr/entrepreneurs/a-propos-du-boip/organisation-et-mission>

Botaki. (s. d.). Botaki | Connecter les enfants à la nature. *Botaki*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://www.botaki.fr>

Bouchet, M.-L. (2018, octobre 22). Les frais d'établissement, qu'est-ce que c'est ? Sont-ils déductibles ? *Expert comptable tpe*. Consulté janvier 24, 2022, à l'adresse <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/frais-detablissement/>

Budget Banque. (s. d.). Crowdfunding, qu'est-ce que c'est ? Définition. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.budgetbanque.fr/credit/crowdfunding-definition>

Buki France. (s. d.). Buki France, apprendre en jouant—Buki France. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://www.bukifrance.com/fr/>

Cadidev. (2018, avril 12). Les problèmes de trésorerie : Cause de défaillance entreprise. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://www.cadidev.fr/single-post/2017/04/05/les-problemes-de-trésorerie-lère-cause-de-défaillance-de-l-entreprise>

Chapitre I. Des infractions. (1867). *Code Pénal* (Vol. 1867060850). Consulté mai 6, 2022, à l'adresse http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?DETAIL=1867060801%2FF&caller=list&row_id=1&numero=2&rech=4&cn=1867060801&table_name=LOI&nm=1867060850&la=F&dt=CODE+PENAL&language=fr&fr=f&choix1=ET&choix2=ET&fromtab=loi_all&trier=promulgatio

n&chercher=t&sql=dt+contains++%27CODE%27%26+%27PENAL%27and+act
if+%3D+%27Y%27&tri=dd+AS+RANK+&imgcn.x=41&imgcn.y=12#LNK0010

Clermont, T. (2013, janvier 25). Calcul du seuil de rentabilité. *Compta-Facile*. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>

Clicours. (s. d.). Impact de la pandémie COVID 19 sur l'économie mondiale. Consulté février 24, 2022, à l'adresse <https://www.clicours.com/impact-de-la-pandemie-covid-19-sur-leconomie-mondiale/>

Code de Droit Economique. (2013). Code de Droit Economique. Consulté avril 23, 2022, à l'adresse http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?imgcn.x=23&imgcn.y=8&DETAIL=2013022819%2FF&caller=list&row_id=1&numero=1&rech=1&cn=2013022819&table_name=LOI&nm=2013A11134&la=F&chercher=t&dt=CODE+DE+DROIT+ECONOMIQUE&language=fr&fr=f&choix1=ET&choix2=ET&fromtab=loi_all&sql=dt+contains++%27CODE%27%2526+%27DE%27%2526+%27DROIT%27%2526+%27ECONOMIQUE%27and+actif+%3D+%27Y%27&tri=dd+AS+RANK+&trier=promulgation#LNK0412

Code des Sociétés et des Associations. (2019). . Consulté avril 25, 2022, à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2019032309

Compin, F. (2016). Le risque de réputation en situation de communication de crise. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (50), 279 294. Presses universitaires de Bordeaux.

Conditions générales (d'utilisation et de vente) d'un site internet ou d'une application mobile. (2022, février 12). *Wonder.Legal*. Consulté à l'adresse <https://www.wonder.legal/be-fr/modele/conditions-generales-utilisation-vente-site-internet-application-mobile>

Contrat. (2022). *Autorité de protection des données*. Consulté à l'adresse <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/rgpd-/bases-juridiques/contrat>

de Cordt, Y. (2020, octobre 19). *Cours de LCPME2001 : Les critères de choix de structures juridiques*. Cours, Louvain-la-Neuve.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication : A guide to theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks. Consulté mai 12, 2022, à l'adresse <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:002195804>

Coworking Namur. (s. d.). Espace de Coworking Namur : Location de bureaux et de salles. Consulté mai 6, 2022, à l'adresse <https://coworkingnamur.be/>

Crowdfunding Factory. (2017, août 17). Les différents types de crowdfunding. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://crowdfundingfactory.fr/differents-types-de-crowdfunding/>

Crowd'in. (s. d.). Nos services en crowdfunding et nos tarifs. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.crowdin.be/fr/en-savoir-plus/coaching-services-and-price>

De Saintignon, C. (2017, novembre 8). Pandacraft, la start-up à l'âme d'enfant qui grandit bien vite. *Les Echos Executives*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/success-stories/pandacraft-la-start-up-a-l-ame-d-enfant-qui-grandit-bien-vite-314925.php#Xtor=AD-6000>

Delvaux, B., Albarello, L., & Bouhon, M. (2015). *Réfléchir l'école de demain*. Pédagogies en développement. Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/--9782807301726-page-47.htm>

Digimedia. (2022, janvier 11). Exode d'utilisateurs Facebook et Instagram. *Digimedia*. Consulté mai 18, 2022, à l'adresse <https://digimedia.be/content.php?rubric=News&lng=fr&id=24801&title=exode-d-utilisateurs-facebook-et-instagram>

Droit des citoyens. (2022). *Autorité de protection des données*. Consulté mai 15, 2022, à l'adresse <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/rgpd-/droits-des-citoyens>

Dumez, J. (2021, juin 21). Comment créer une ASBL en Belgique? *SeDomicilier*. Consulté avril 29, 2022, à l'adresse <https://sedomicilier.be/articles/creer-asbl->

belgique

École communale de Wépion. (2022). Ecole Communale de Wépion Garderie / étude. Consulté juin 1, 2022, à l'adresse <https://wepion.toutemonecole.com/pages/877653>

Équipe du Rapport mondial de suivi sur l'éducation. (2021). *Global education monitoring report, 2021/2 : Non-state actors in education : Who chooses ? Who loses ?* (Second edition.). France : UNESCO. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p%3A%3Ausmarcdef_0000379875&file=%2Fin%2Frest%2FannotationSVC%2FDownloadWatermarkedAttachment%2Fattach_import_1d687a8f-7d7e-4d39-bd56-3e046c3e43d4%3F_%3D379875eng.pdf&updateUrl=updateUrl3822&ark=%2Fark%3A%2F48223%2Fpf0000379875%2FPDF%2F379875eng.pdf.multi&fullScreen=true&locale=fr#3597+UNESCO+GEM+2021+Chapter+9+ART.indd%3AIntroduction%3A216=

EUIPO. (2022). Qui sommes nous ? Consulté à l'adresse <https://euipo.europa.eu/ohimportal/fr/who-we-are>

Facon, P. (2020, juillet 1). Le budget de trésorerie : Tout ce qu'il faut savoir. *Le coin des entrepreneurs*. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/budget-de-tresorerie-guide/>

FAPEO. (2013). *Quand l'école rentre à la maison : Le temps scolaire à la maison, ses causes et ses conséquences*. Consulté à l'adresse <https://www.fapeo.be/wp-content/uploads/2011/04/Etude-2013.pdf>

FAPEO. (2019). *Une école responsable, solidaire et participative, cap ou pas cap ?* Consulté à l'adresse <https://www.fapeo.be/wp-content/uploads/2011/04/MEMORANDUM-FAPEO-2019-ok.pdf>

FAPEO. (2020). *Travail scolaire en temps de COVID-19 : De la responsabilisation des parents aux inégalités scolaires structurelles*. Consulté à l'adresse http://www.fapeo.be/wp-content/uploads/2020/07/FAPEO_ETUDE_COVID19_CONTINUITE-APPRENTISSAGES_20200723.pdf

Fiachetti, M. (2022, février 23). Russie : «Avec la mondialisation, les sanctions économiques

pèsent presque autant sur celui qui les impose». *L'Obs*. Consulté mars 31, 2022, à l'adresse <https://www.nouvelobs.com/russie/20220223.OBS54874/russie-avec-la-mondialisation-les-sanctions-economiques-pesent-presque-aucun-sur-celui-qui-les-impose.html>

Filip, H. (s. d.). Les asbl doivent également déposer leurs comptes annuels. *Graydon*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://graydon.be/fr/resources/blog/comptabilite/les-asbl-doivent-egalement-deposer-leurs-comptes-annuels>

Fizzer. (s. d.). Carte postale personnalisée avec vos photos. Consulté mars 28, 2022, à l'adresse <https://www.fizzer.com>

Fondation Entreprise-Institut. (2022). XperiLab. *XperiLAB*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <http://www.xperilab.be/fr/content/fondation>

Fondation P&V. (2022). Guiding Youth—Foundation P&V - PV Group. *Foundation PV*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://www.foundationpv.be/fr/guiding-youth>

Fondation Roi Baudoin. (2022). 2022 Fonds Ernest Solvay—Sélection printemps. *Koning Boudewijnstichting*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://www.kbs-frb.be/fr/2022-fonds-ernest-solvay-selection-printemps>

Forbes. (2021, octobre 4). Pandacraft, l'alternative à la surdose d'écrans des enfants. *Forbes France*. Consulté avril 30, 2022, à l'adresse <https://www.forbes.fr/brandvoice/pandacraft-lalternative-a-la-surdose-decrans-des-enfants/>

Forest Stewardship Council®-. (s. d.). Le Forest Stewardship Council. *FSC Belgique*. Consulté avril 30, 2022, à l'adresse <https://www.fsc.be:443/fr-be/a-propos-du-fscr>

France TV. (2021, janvier 26). C'est quoi une crise économique ? Consulté février 24, 2022, à l'adresse <http://www.lumni.fr/video/c-est-quoi-une-crise-economique>

FWB. (2020, décembre 4). ABC Démarches—Portail de la Fédération Wallonie-Bruxelles. *Fédération Wallonie-Bruxelles*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/nc/abc-demarches/?tx_fwbabcdn-demarches_fwbabcdn-demarche%5Bpublic%5D=257&tx_fwbabcdn-demarches_fwbabcdn-demarche%5Btheme%5D=704&tx_fwbabcdn-demarches_fwbabcdn-demarche%5Bdeclencheur%5D=1

r%5D=21805&tx_fwababcdemarches_fwababcdemarche%5Bdemarche%5D=21490&tx_fwababcdemarches_fwababcdemarche%5Baction%5D=abc&tx_fwababcdemarches_fwababcdemarche%5Bcontroller%5D=ABCDemarche&cHash=6c17e9c19c282b4debd89f2941ee44bd

Gallic, C., & Marrone, R. (2020). *Le grand livre du marketing digital*. Hors collection (2e édition.). Dunod. Consulté mai 14, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/le-grand-livre-du-marketing-digital--9782100814473.htm>

Georgieva, K. (2022, avril 14). Quand une crise s'ajoute à une autre : Comment le monde peut réagir. *Fonds Monétaire International*. Consulté mai 21, 2022, à l'adresse <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2022/04/14/sp041422-curtain-raiser-sm2022>

Gérard, P., & Jézéquel, B. (2019). *La boîte à outils de la Communication* (4e édition.). Dunod. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-communication--9782100796175.htm>

Granger, L. (2022, février 15). Matrice d'Ansoff : Définir une stratégie de croissance. *Manager Go*. Consulté mars 16, 2022, à l'adresse <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/matrice-ansoff>

Guiderdoni-Jourdain, K., & Caraguel, V. (2018). Comment les étudiants perçoivent-ils l'intégration d'un serious game dans leur cursus universitaire : Une révolution pédagogique ? : @GRH, n° 26(1), 23 46.

Happy Kids. (s. d.). Les meilleures activités pour enfants & adolescents à deux pas de chez vous ! Consulté mars 17, 2022, à l'adresse <https://happykids.be/>

Helloprint. (s. d.). Casquette trucker avec impression quadri. Consulté mars 28, 2022, à l'adresse <https://fr.helloprint.be/casquettetrucker>

Iles asbl. (2019). Protéger ses créations. Consulté avril 23, 2022, à l'adresse http://www.iles.be/wp-content/uploads/2019/08/190802_AP_ACommeArtiste_3_prot%C3%A9ger-ses-cr%C3%A9ations-artistiques.pdf

Iles asbl. (s. d.). Créer une ASBL : étapes et démarches. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse http://www.iles.be/wp-content/uploads/2015/08/ILES_Fiche_4.2_C

reer_une_ASBL_etapes_et_demarches.pdf

Incidence ASBL. (2021, septembre 6). La publication au Moniteur belge : Quoi et quand? Consulté avril 29, 2022, à l'adresse <https://incidence-asbl.org/la-publication-au-moniteur-belge-quoi-et-quand/>

Info entrepreneurs. (2009). Gestion des risques. Consulté février 22, 2022, à l'adresse <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---gestion-des-risques/>

ISO. (s. d.). ISO 14001 :2015. *ISO.org*. Consulté avril 30, 2022, à l'adresse <https://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/contents/data/standard/06/08/60857.html>

Janssen, F., & Julien, P.-A. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. Petites entreprises & entrepreneuriat (2e éd. revue et augmentée.). Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur.

Journal Officiel de l'Union Européenne. (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil*. Consulté mai 13, 2022, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

Journal Officiel de L'Union Européenne. (2017). *Règlement (UE) 2017/1001 du Parlement Européen et du Conseil* (p. 154/7-154/90). Consulté mai 17, 2022, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1001&from=FR>

Justice Belgium. (2019, juin 11). ASBL - Service public federal Justice. Consulté avril 29, 2022, à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/publications/vzw_s

Khelfa, Y. (2017, novembre 18). « La meilleure manière d'apprendre c'est en s'amusant », Botaki reconnecte les enfants à la nature. *Blasting News*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://fr.blastingnews.com/societe/2020/06/la-meilleure-maniere-dapprendre-cest-en-samusant-botaki-reconnecte-les-enfants-a-la-nature-003150291.html>

Kidi Globe-Trotter. (s. d.). Box et magazine voyage pour enfants. *Kidi Globe-Trotter*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://www.kidi-globetrotter.com/?ae=14>

KiwiCo. (s. d.). STEM, STEAM & Science Kits for Kids. *KiwiCo*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://www.kiwico.com/>

Lambert, X. (2022, février 22). 8,5% d'inflation en janvier, une hausse des prix qu'on n'avait plus connue depuis mars 1983. *RTBF*. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/85-d-inflation-en-janvier-une-hausse-des-prix-qu-on-n-avait-plus-con nue-depuis-mars-1983-10940134>

L'atelier imaginaire. (s. d.). Activités manuelles et créatives originales—L'atelier imaginaire. *L'atelier imaginaire*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://atelierimaginaire.com/#ae4>

Le Figaro. (2022, janvier 10). Attention au risque de crise financière, alerte la Banque de France. Consulté février 24, 2022, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/attention-au-risque-de-crise-financiere-alerte-la-banque-de-france-20220110>

Le Forem. (2022, janvier 1). Aide à la Promotion de l'Emploi (APE). *Le Forem*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-aides-promotion-emploi.html,/entreprises/aides-financieres-aides-promotion-emploi-non-marchand.html>

Le Soir. (2022, janvier 10). Le taux d'inflation estimé à 5% dans la zone euro. Consulté mars 1, 2022, à l'adresse <https://references.lesoir.be/article/le-taux-d-inflation-estime-a-5-percent-dans-la-zone-euro/>

Législation/Code de l'Environnement. (s. d.). . Consulté juillet 27, 2021, à l'adresse <http://environnement.wallonie.be/legis/menucode.htm>

Lewis, M. (s. d.). Comment calculer la marge bénéficiaire brute. *WikiHow*. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://fr.wikihow.com/calculer-la-marge-b%C3%A9n%C3%A9ficiaire-brute>

Libaert, T. (2017). *Le plan de communication*. Marketing/Communication. Dunod. Consulté mai 12, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/le-plan-de-communication--9782100758685.htm>

Libaert, T., & Pierlot, J.-M. (2014). *Communication des associations*. Dunod. Consulté mai 16,

2022, à l'adresse https://www.cairn.info/communication-des-associations--9782100705689.htm?ora.z_ref=cairnSearchAutocomplete

Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). *La communication externe des entreprises*. Les Topos. Dunod. Consulté mai 12, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/la-communication-externe-des-entreprises--9782100774852.htm>

Liberge, A. (2022, janvier 21). Top 10 Statistiques Tiktok à connaître en 2022 [Infographie]. Oberlo. Consulté mai 18, 2022, à l'adresse <https://fr.oberlo.be/blog/tiktok-statistiques>

L'investisseur français. (s. d.). Frais Généraux et Administratifs (SG&A). Consulté janvier 27, 2022, à l'adresse <https://linvestisseurfrancais.com/club/lexique-bourse-finance-comptabilite/definition-frais-generaux-sga/>

Liste de journaux en Belgique. (2021, septembre 7). *Wikipédia*. Consulté mai 22, 2022, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Liste_de_journaux_en_Belgique&oldid=186134190

Lock'O. (s. d.). Trouvez un espace de stockage. Consulté mars 15, 2022, à l'adresse <https://fr.locko.be/entrepots-location-garde-meubles/>

MaFaMaVie. (2020, novembre 17). MEL Science : Avis sur les Expériences Scientifiques pour Enfants • Ma FAMILLE Ma VIE. Consulté mai 1, 2022, à l'adresse <https://mafamillemavie.fr/mel-science-avis/>

Magecofi. (2022, février 22). Avantages et inconvénients du crowdfunding. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.magecofi-atecofi.be/fr/news/2022/02/22/197-avantages-et-inconvenients-du-crowdfunding/>

Magerat, S., & Verva, S. (2021, novembre 17). Les délais de paiement entre professionnels : Un comparatif franco-belge. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.lexgo.be/fr/articles/distribution-concurrence-consommation/pratiques-de-commerce/les-d-lais-de-paiement-entre-professionnels-un-comparatif-franco-belge,148754.html>

Manager GO! (s. d.). Chaîne de valeur de Porter : Concept et exemples. Consulté août 25, 2021, à l'adresse <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine>

-de-valeur.htm

MEL Science. (s. d.). MEL Chemistry. *MEL Science*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://melscience.com/FR-fr/chemistry/>

Message House. (2022). Use the Message House Method. *Message House*. Consulté mai 31, 2022, à l'adresse <https://messagehouse.org/>

Microsoft. (s. d.). Abonnements sécurisés Microsoft 365 pour TPE et PME. Consulté mars 2, 2022, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/business>

Mollie. (s. d.). Frais de transaction Mollie. Consulté mars 1, 2022, à l'adresse <https://www.mollie.com/fr/pricing>

Mon astuce et conseils. (s. d.). Publication au Moniteur : Nouveaux tarifs pour votre ASBL. Consulté avril 29, 2022, à l'adresse https://www.monastucesetconseils.be/2022-03/publication-au-moniteur-nouveaux-tarifs-pour-votre-asbl-WAACASAR_EU01200702

MonASBL. (2019a, août 16). La réforme du Code des sociétés en un clin d'œil. *MonASBL.be*. Consulté mai 2, 2022, à l'adresse <https://www.monasbl.be/info/la-reforme-du-code-des-asbl-en-clin-doeil>

MonASBL. (2019b, avril 29). Le nombre d'administrateurs de l'ASBL. *MonASBL.be*. Consulté mai 11, 2022, à l'adresse <https://www.monasbl.be/info/le-nombre-dadministrateurs-de-lasbl>

MonASBL. (2020, décembre 16). Comment trouver des financements pour mon ASBL ? | Bienvenue sur Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL. *MonASBL.be*. Consulté mai 8, 2022, à l'adresse <https://www.monasbl.be/info/comment-trouver-des-subsides-pour-mon-asbl>

Montenay, Y. (2022, mars 26). Pétrole, gaz et blé dans la tourmente de l'Ukraine. *Contrepoints*. Consulté mars 31, 2022, à l'adresse <https://www.contrepoints.org/2022/03/26/424125-petrole-gaz-et-ble-dans-la-tourmente-de-lukraine>

Montreuil, S. (2013). Voyage au coeur de l'entrepreneuriat agile : Valider ses hypothèses sur le

terrain. *Entreprendre & Innover*, 19(3), 49 55.

Moostik, R. (2016, juillet 23). Top 10 des mots qui ne veulent pas dire la même chose en Belgique et en France | Topito. *Topito*. Consulté mars 31, 2022, à l'adresse <https://www.topito.com/top-mots-veulent-pas-dire-meme-chose-belge-francais>

Moran, S., & Laethem, N. V. (2021). Outil 17. PESTEL. *BaO La Boite a Outils*, 56 57.

Nombre et taille des ménages en Wallonie. (s. d.). *Iweps*. Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/nombre-et-taille-des-menages/>

Ooreka. (2022, mai). Marge opérationnelle : Définition et calcul - Ooreka. *Ooreka.fr*. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse [//comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/502589/marge-operationnelle](https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/502589/marge-operationnelle)

Pandacraft. (s. d.). Kits éducatifs & créatifs pour accompagner vos enfants dans la découverte du monde. *Pandacraft*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse https://www.pandacraft.fr/?utm_campaign=touteslesbox&utm_medium=affiliation&utm_source=affilae

Particulieren. (s. d.). . Consulté mai 8, 2022, à l'adresse <https://www.cera.coop/nl/particulieren>

PESTEL : Comment analyser l'environnement de l'entreprise ? (2021, mai 11). . Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://www.creerpme.be/matrice-pestel/>

Petite Entreprise. (2015, avril 7). Crowdfunding : Avantages et inconvénients. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.petite-entreprise.net/P-3936-88-G1-crowdfunding-avantages-et-inconvenients.html>

Picbleu. (2016, juin 1). La crise économique, origines causes et réponses. Consulté février 24, 2022, à l'adresse <https://www.picbleu.fr/page/crise-economique-origines-causes-reponses>

Pineau, B. (2021, mars 25). Quelle différence entre le bilan comptable et le compte de résultat ? *Amarris Direct (ex-ECL Direct)*. Consulté mai 10, 2022, à l'adresse <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/bilan-et-compte-de-resultat-queelles>

-differences/

Pommeret, B. (2019). *La boîte à outils de l'Organisation*. Dunod. Consulté mai 21, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-organisation-2e-ed--9782100795796.htm>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* (First Free Press Edition 1985.). New York : The Free Press.

Portnov, A. (2021, octobre 18). Empoisonnement par une peinture de l'enfant et de l'adulte : Signes, conséquences. Consulté mars 16, 2022, à l'adresse https://fr-m.iliveok.com/health/empoisonnement-par-une-peinture-de-lenfant-et-de-ladulte-signes-consequences_129146i15958.html

Prêt Coup de Pouce. (s. d.). Prêt Coup de Pouce. *Sowalfin*. Consulté mars 4, 2022, à l'adresse <https://www.sowalfin.be/financement/pre-coup-de-pouce/>

Prium Transition. (2021, août 5). La Matrice d'Ansoff : Choisir une stratégie de croissance. Consulté mars 17, 2022, à l'adresse <https://prium-transition.com/matrice-ansoff/>

Proximus. (s. d.). Redmi 10 128GB Sea Blue. Consulté mars 2, 2022, à l'adresse https://www.proximus.be/fr/id/_cb/_xiaomi-redmi-10-128gb-sea-blue/independants-et-petites-entreprises/equipements-pour-professionnels/boutique/xiaomi-redmi-10-128gb-sea-blue.html?ot=jointOffer#/?offer=JO&dataPhoneOption=MKNVI&pricingPlan=CFSIU

Règlement général sur la protection des données (RGPD). (2018, septembre 19). *INAMI*. Consulté à l'adresse https://inami.fgov.be/fr/professionnels/information-tous/Pages/reglement-general-protection-donnees.aspx#Quel_est_l%E2%80%99objectif_du_RGPD_?

Revenus des ménages wallons par habitant. (s. d.). *Iweps*. Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/revenus-menages-habitant/>

RTBF. (2019). *Clé de l'info : La proportion de francophones et de néerlandophones*. Consulté février 2, 2022, à l'adresse https://www.rtbef.be/auvio/detail_cle-de-l-in

fo-la-proportion-de-francophones-et-de-neerlandophones?id=2594337

RTBF. (2020, janvier 29). 91,8%, la proportion de francophones à Bruxelles a baissé ces dernières années. Consulté janvier 26, 2022, à l'adresse <https://www.rtbef.be/article/918-la-proportion-de-francophones-a-bruxelles-a-baisse-ces-der-nieres-annees-10419391>

Saelens, N. (2021, novembre 17). Plus de 40 % des investisseurs s'attendent à une crise financière dans l'année. *Business AM*. Consulté février 24, 2022, à l'adresse <https://fr.businessam.be/plus-de-40-des-investisseurs-sattendent-a-une-crise-financiere-dans-lannee/>

Schmiedt, M. (2021, juillet 27). Combien de temps peut-on conserver des données sur ses clients et prospects ? *EWatchers*. Consulté mai 16, 2022, à l'adresse <https://ewatchers.org/question/rgpd/combien-de-temps-peut-on-conserver-des-donnees-sur-ses-clients-et-prospects-45#reference1>

Science4you. (s. d.). Science4you : Scientific and Educational Toys. *Science4you*. Consulté juillet 29, 2021, à l'adresse <https://www.science4youtoys.com/>

SPF Economie. (2019, mai 6). Ventes à distance : Information du consommateur. Consulté à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/formes-de-vente/ventes-distance/ventes-distance-information-du>

SPF Economie. (2020a, avril 30). Ventes à distance. Consulté à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/formes-de-vente/ventes-distance>

SPF Economie. (2020b, décembre 8). Qu'est-ce qu'un nom de domaine ? Consulté mai 15, 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/regimes-de-protection/noms-de-domaine/quest-ce-quun-nom-de-domaine>

SPF Economie. (2020c, septembre 16). Marques collectives et marques de certification. Consulté mai 16, 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/marques/types-de-marques/marques-collectives-et-marques>

SPF Économie. (2021, mars 17). Aperçu de l'économie belge—Note de conjoncture de février 2021 | SPF Economie. Séverine Waterbley. Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/publications/aperçu-de-leconomie-belge-note-7>

SPF Economie. (2021a, janvier 13). Nom commercial et dénomination sociale. Consulté mai 16, 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/regimes-de-protection/nom-commercial-et-denomination>

SPF Economie. (2021b, juillet 29). Marques. Consulté mai 16, 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/marques>

SPF Economie. (2022, mars 1). Qui est considéré comme une «entreprise»? Consulté à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/qui-est-considere-comme-une>

SPF Finances. (2021, mars 29). Réforme de la TVA. *SPF Finances*. Service Public Fédéral Belge des Finances, . Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/tva/e-commerce/reforme-tva>

SPF Finances. (s. d.). Registre UBO. Consulté à l'adresse <https://finances.belgium.be/fr/E-services/ubo-register>

SPF Justice. (2019, juin 11). L'ASBL. Consulté à l'adresse <https://justice.belgium.be/sites/default/files/LAsbl.pdf>

SPF Justice. (s. d.). Obligations comptables. *SPF Justice*. Consulté à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl/obligations_comptables

SPF Justice. (s. d.). ASBL. *SPF Justice*. Consulté mai 10, 2022b, à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

SPF Justice. (s. d.). Membres. *SPF Justice*. Consulté à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondation

s/associations/asbl/membres

SPF Justice. (s. d.). Entrée en vigueur et transition. *SPF Justice*. Consulté à l'adresse https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/societes/entree_en_vigueur_et_transition

SPF Santé publique. (2017). *Enquête sur le climat 2017 Rapport final* (p.88). Leuven : M.A.S. - Market Analysis & Synthesis. Consulté avril 3, 2022, à l'adresse https://climat.be/doc/enquete_climat_2017_rapport.pdf

StartMyBusiness. (s. d.). ASBL. *StartMyBusiness*. Consulté mai 11, 2022, à l'adresse <https://startmybusiness.be/formes-de-societes/fondations-ou-associations/asbl/?lang=fr>

Statbel. (s. d.). Naissances et fécondité. Consulté janvier 26, 2022, à l'adresse <https://app.cumul.io/s/84048dd9-fb2b-4a6e-9473-2910e1e7d553>

StatBel. (s. d.). Budget des ménages | Statbel. Consulté juillet 23, 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#panel-12>

Statista. (2022, mai 12). Instagram : Age distribution of global audiences 2022. *Statista*. Consulté mai 18, 2022, à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

StepEntreprendre. (s. d.). Comment créer une asbl? Consulté à l'adresse <https://www.stepentreprendre.be/creer-une-asbl/>

Strowell, A. (2016). Cours de droit de la propriété intellectuelle.

Teletravailler.be. (2021, septembre). Le télétravail en Belgique. *Teletravailler.be*. Consulté août 23, 2021, à l'adresse <https://www.teletravailler.be/en-chiffres>

Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Que sais-je? Presses Universitaires de France. Consulté mai 19, 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782130731252.htm>

Toutes les box. (s. d.). Notre étude sur le marché des Box par abonnement. Consulté mai 6, 2022, à l'adresse <https://touteslesbox.fr/etude-marche-box/>

Tribunaux - Rechtbanken. (s. d.). Tribunal de l'entreprise. Consulté avril 29, 2022, à l'adresse

<https://www.tribunaux-rechtbanken.be/fr/tribunaux-et-cours/tribunal-de-lentreprise>

Truphème, S., & Gastaud, P. (2020). Outil 2. La matrice SWOT. *BaO La Boite a Outils*, 2, 16-17.

ululeFR. (2021, février 24). Des kits créatifs pour explorer le monde. *Ulule*. Consulté mai 9, 2022, à l'adresse <https://fr.ulule.com/kidi-globetrotter/>

VitalBonus. (s. d.). Besoins primaires ou besoins secondaires. Consulté février 24, 2022, à l'adresse <http://www.vitalbonus.fr/fr/reference/73>

Wallonie économie SPW. (2022a, février). NEXT Circular Wallonia : Economie circulaire (Prêt et Participation capital). *Aide aux entreprises*. Consulté avril 3, 2022, à l'adresse http://www.aides-entreprises.be/MIDAS_WEB/FR/Visualisation-Aide.awp?P1=6

Wallonie économie SPW. (2022b, février). Tax shelter pour les entreprises qui débutent (start-up). *Aide aux entreprises*. Consulté avril 3, 2022, à l'adresse http://www.aides-entreprises.be/MIDAS_WEB/FR/Visualisation-Aide.awp?P1=555

Wikipreneurs. (2019, juillet 5). Création d'une société en Belgique : Coût et démarches. Consulté janvier 17, 2022, à l'adresse <https://www.wikipreneurs.be/fr/news/articles/creation-dune-societe-cout-et-demarches>

Yoann, P. (2021, mai 14). Frais déductibles et amortissement d'un site internet. *O'Aka*. Consulté mai 7, 2022, à l'adresse <https://oaka.alsace/dossiers-thematiques/amortissement-site-internet-frais-deductibles/>

12 Annexe

12.1 Concurrent direct : Pandacraft

12.1.1 Le contenu de la box de Pandacraft

Voici ci-dessous des images issues du site internet de Pandacraft présentant le contenu de leurs box.

1 magazine éducatif

Un contenu inédit et détaillé pour approfondir ses connaissances et accompagner son apprentissage de la lecture. Chaque mois, un dossier éducatif sur un nouveau thème, et des rubriques d'actu, de jeux, de DIY, etc. Le tout rédigé par notre équipe de journalistes qui contactent chaque mois des spécialistes pour alimenter leur travail.



1 activité manuelle

Pour continuer d'explorer le thème du mois tout en expérimentant, votre enfant réalise chaque mois une nouvelle activité conçue par nos designers selon une approche STEAM (Science, Technology, Engineering, Art, Maths) alliant créativité et innovation. Et en plus, tout le matériel est fourni !



12.1.2 Les emails de Pandacraft

Nous avons réuni des captures d'écran des emails que Pandacraft nous a envoyé lors de notre test de leur produit.

De : Emma de Pandacraft <emma@notif.pandacraft.com>

Envoyé : samedi 26 février 2022 10:30

À : mathieu.englebert@hotmail.com

Objet : Votre abonnement est résilié 🐱



🐱 Snif, quelle tristesse !

Voilà, c'est le moment de se dire au revoir 🐱 : votre abonnement est résilié.

Notre découverte du monde 🌍 s'achève ici et nous espérons que Jules a apprécié l'expérience.

Si vous changez d'avis, 1 clic suffit pour réactiver votre abonnement 🐱

[Je réactive l'abonnement](#)

De : Emma de Pandacraft <emma@notif.pandacraft.com>

Envoyé : mercredi 16 février 2022 10:18

À : mathieu.englebert@hotmail.com

Objet : 📦 Votre kit est en cours de préparation !



Votre kit est en cours de préparation 📦

Et hop, votre 1er kit va bientôt quitter nos entrepôts ! Impatient ? Parce que nous oui !

Tous nos kits sont conçus et expédiés depuis la France. Pour suivre l'expédition, rendez-vous dans votre compte Pandacraft !

En attendant ⌚ , n'hésitez pas à vous rendre sur le blog découvrir nos DIY !

Amusez-vous bien !

[Consulter mon compte](#)





Commande validée ! 🎉



Merci pour votre commande !

Nous allons très vite vous expédier votre premier kit et on est sûr que Jules va l'adorer ! 🐱

Top départ pour une incroyable aventure, destination découverte ! 🌍



Bon à savoir 📌

🚚 Livraison

Votre premier kit est déjà en cours de préparation, vous allez le recevoir très vite. L'expédition des kits suivants est déclenchée en fin de mois dès lors que votre paiement est validé. Tout est automatique bien sûr, vous n'avez rien à faire ! 🎉

🚫 Résiliation

Vous êtes libre de nous quitter quand vous voulez (même si cela nous rend très triste). Pour cela, rendez-vous dans votre compte Pandacraft > Gérer mon abonnement.

Vous pouvez vous désabonner à tout moment dans le mois. Si votre prochain kit est déjà en cours de fabrication, votre résiliation ne prendra effet qu'à compter du mois suivant.

Et s'il n'y a qu'une chose à retenir...

📱 Mon compte Pandacraft

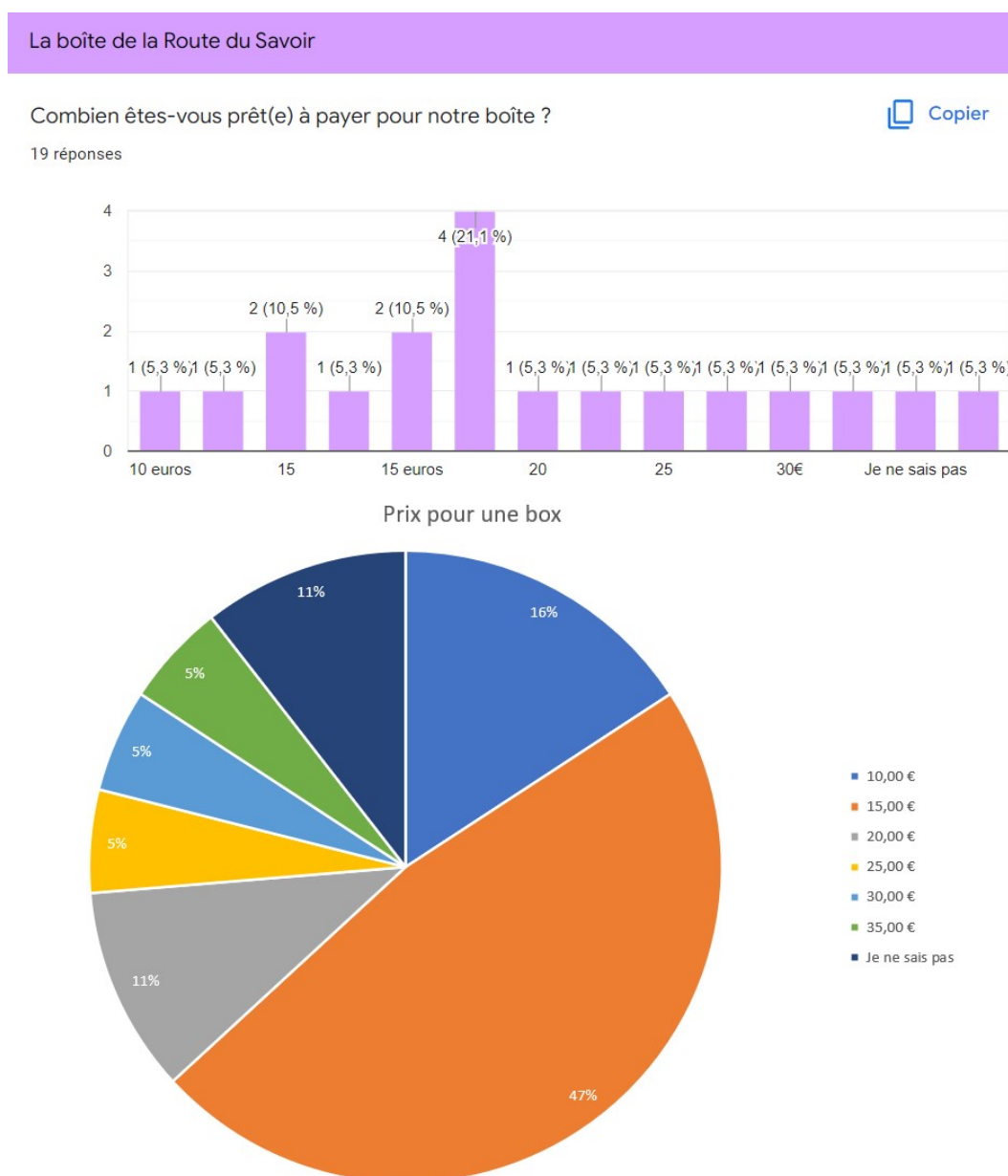
Toutes les infos et les dates clés de votre abonnement sont dans votre compte Pandacraft. Vous pouvez y gérer votre abonnement en toute autonomie, 24/24, 7J/7.

12.2 Analyse SWOT

12.2.1 Le deuxième sondage de la Route du Savoir

Durant avril 2022, nous avons réalisé un deuxième sondage afin d'étudier le marché et la valeur perçue de notre produit. Nous avons récolté 25 réponses, dont 19 complètes.

Ci-dessous, nous présentons la réponse à la question "Combien êtes-vous prêt(e) à payer pour notre boîte ?" et la répartition des réponses.



12.3 Prototype n°1 : PV des entretiens et fiches explicatives

12.3.1 PV de l'entretien avec Jules Luypaert

Vous trouverez ci-dessous le PV de l'entretien avec Jules Luypaert.

Retranscription entretien Jules Luypaert - Prototype 1

1. Général

a. *Point fort box/projet*

-

b. *Point faible box/projet*

- Le lexique est trop abstrait, pas assez explicatif pour des enfants qui n'ont pas encore vu la matière

c. *Divers*

- Rajouter des schémas des expériences
- Créer des tutoriels en ligne pour voir comment réaliser les expériences
- Les parents ont apprécié participer aux expériences avec Jules, mais pas forcément général aux autres parents
- Une box qui conviendrait à la fois aux enfants et aux parents, s'ils désirent participer

2. Expérience 1 : volcan

a. Positif

- Apprécier moyennement l'expérience parce que pas assez effet geyser

b. Négatif

- Bouteille un peu trop grande pour que ça fonctionne correctement

c. A améliorer/commentaires

- Un peu trop de bicarbonate et pas assez de vinaigre
- Voir après les différences entre les bicarbonates
- Jules a pu le faire tout seul

3. Expérience 2 : lune

a. *Positif*

- Le bricolage est impeccable
- À présent, fait plus attention à la lune et à ses phases (donc intérêt suite à l'expérience)

b. *Négatif*

- Pas trop compris les explications
- Besoin de l'aide des parents parce que sinon, pas compris que la lumière ne devait pas bouger
- Besoin d'un noir absolu, ce qui n'est pas facile dans une maison
- Explications pas très claires, mauvaises formulations
- Théorie trop compliquée
- Mots inconnus (trajectoire, gravité)

c. A améliorer/commentaires

4. Expérience 3 : fusée

a. Positif

- Expérience très amusante

b. Négatif

- Difficulté pour trouver quelque chose de 4kg

c. À améliorer/commentaires

- Difficultés à prendre des photos durant l'expérience
- Compréhension par rapport aux explications
- Régler le problème de compréhension en faisant des tutoriels

5. Storytelling

a. Positif

-

b. Négatif

- Jules est un gros lecteur, mais pas lu grand-chose de l'histoire. L'histoire importait beaucoup que les expériences.
- Histoire pas adaptée pour son âge, alors qu'il est un peu avancé par rapport aux enfants de son âge.
- Vocabulaire plus adressé aux adultes.
- Trop longue.
- Phrases trop longues et trop peu de ponctuation.
- Français oral plus qu'écrit, pas très beau à lire, manque de finesse et de richesse.

c. À améliorer/commentaires

- Améliorer la ponctuation, raccourcir les phrases.
- Réduire la longueur de l'histoire, introduire beaucoup plus vite les expériences.
- Aller sur quelque chose de plus illustré, sous forme de BD.
- Plus beaucoup d'enfants qui lisent ou qui aiment lire.

12.3.2 PV de l'entretien avec Maxence et Tom Etienne

Vous trouverez ci-dessous le PV de l'entretien avec Maxence et Tom Etienne.

Retranscription entretien Maxence et Tom Etienne - Prototype 1

1. Général

a. Point fort box/projet

- C'est une activité en famille sans écran où les enfants ne sont pas tous seuls. Les enfants sont contents de créer quelque chose.

b. Point faible box/projet

-

c. Divers

- La mère a fait toutes les expériences avec les enfants. Il trouvait que le principe de participer en tant que parents, c'était chouette.
- Faire une des expériences où ils pourraient la faire tout seul pour commencer et puis, pouvoir faire le reste avec les parents.
- Ils font moins d'expériences scientifiques avec les enfants, pourquoi ?
→ un des enfants est moins intéressé, du coup, les parents ne proposent pas forcément.
- Ils aimeraient bien des capsules vidéo en complément. Ils aiment bien le papier.
- Ils se sentent plus impliqués dans cette boîte-ci (plutôt que Dreamland) parce qu'il y a un suivi derrière, parce qu'il y a une proximité avec les gens qui créent cela.

2. Expérience 1 : volcan

a. Positif

b. Négatif

- Problème au niveau des dosages de la pâte à sel. Il a fallu un peu chipoter.
- L'expérience prend plus du temps car il faut attendre que ça sèche. Pas évident de dire à l'enfant qu'il faut la faire en plusieurs étapes.
- Maxence n'a pas trop apprécié parce qu'il ne s'est pas passé grand-chose
→ il n'y a pas eu de réaction, du coup, ils étaient un peu déçus.

c. A améliorer/commentaires

- Améliorer/préciser les quantités
- Noter la durée de réalisation des expériences

3. Expérience 2 : lune

a. Positif

- Ça pète donc c'est cool

b. Négatif

- Elle est moins wow que les autres, ils ont laissé cette expérience de côté.

c. A améliorer/commentaires

- Dire à Maxence d'arrêter de boire de l'alcool. Complètement ivre ce garçon. Il m'aura bien fait rire.

4. Expérience 3 : fusée

- a. Positif
 - Rien à redire, c'était bien
- b. Négatif
 - Il a fallu rassembler le matériel non fourni. Comme la mère ne savait pas toujours la finalité du matériel (ex : récipient → bouteille), et ça compliquait un peu la recherche du matériel.
- c. A améliorer/commentaires
 - Mettre un exemple d'objet qu'ils pourraient prendre (pour le matériel non fourni)

5. Storytelling

- a. Positif
 -
- b. Négatif
 - Trop long (pour Tom, l'ainé, c'était la bonne taille, mais pour Maxence, c'était trop long). Maxence aurait préféré la moitié.
 - Les enfants ne veulent pas attendre et veulent directement commencer par les expériences.
 - Ils ne se sont pas reconnus dans les héros. Cela remonte à trop loin (entre la lecture et l'entretien).
- c. A améliorer/commentaires
 - Mieux sous forme de BD pour toucher un plus grand nombre d'enfants.

12.3.3 PV de l'entretien avec Ugo et Diego Tedde-Pavlovski

Vous trouverez ci-dessous le PV de l'entretien avec Ugo et Diego Tedde-Pavlovski.

Retranscription interview Ugo et Diego Tedde - Pavlovski - Prototype 1

1. Général

- a. Point fort box/projet
 - Fusée (et le volcan aussi était populaire)
- b. Point faible box/projet
 - Les planètes/lune
- c. Divers
 - La maman a tout fait avec les enfants. Ça leur a fait plaisir mais pas sûr que les autres parents voudraient faire pareil.
 - Ça a inspiré la maman. Elle trouvait notre projet chouette. Elle dit que des petits stages expliquant des expériences pourraient être sympa. Ou des après-midi, genre mercredi, pourraient proposer des moments à expliquer des expériences. Via les écoles.
→ Mettre ça sous forme de service
 - Un tutoriel serait un gros plus pour montrer comment faire l'expérience (il ne faut pas montrer le résultat final afin de ne pas gâcher la surprise). Combiné à des images explicatives, ce serait un plus.

2. Expérience 1 : volcan

- a. Positif
 - L'expérience a fonctionné (il a juste fallu rajouter un peu de produit vaisselle). La préparation a été très amusante. L'expérience aussi, mais c'était surtout la préparation qui était amusante.
- b. Négatif
 - Moins apprécié parce que ça n'a pas fonctionné du 1^{er} coup, à cause du problème de pâte de sel. Ils n'ont pas aimé attendre. Ils ont dû mal avec la pâte à sel pour faire le volcan. C'était d'abord trop liquide, puis, ça n'a pas séché. Problème de dosage.
 - L'explication a été lue mais pas sûre qu'il l'ait compris.
 - Les quantités n'étaient pas exactes.
- c. A améliorer/commentaires
 - Améliorer/préciser les quantités

3. Expérience 2 : lune

- a. Positif
 - La préparation (peinture) était très chouette. Ils ont apprécié.
- b. Négatif
 - Ils se seront moins amusés. L'expérience en tant que telle était moins amusante. Moins d'amusement.
 - La lumière n'était pas un phénomène si facile à expliquer que ça. L'explication était trop longue.
 - Ugo n'était pas plus intrigué que ça par le phénomène de la lune (quart de lune, pleine lune...)

- c. A améliorer/commentaires
 - Raccourcir l'explication, voire la résumer en une phrase si c'est possible. C'est plus marquant pour l'enfant.

4. Expérience 3 : fusée

- a. Positif
 - Très appréciée
 - Il a montré à tous ses copains
- b. Négatif
 - Difficile à mettre en place (problème avec la caisse en carton). La maman n'avait pas compris que le carton servait de support. Elle a cru que ça servait à la mise en scène.
 - La fusée a explosé sur l'enfant.
- c. A améliorer/commentaires
 - Préciser les explications

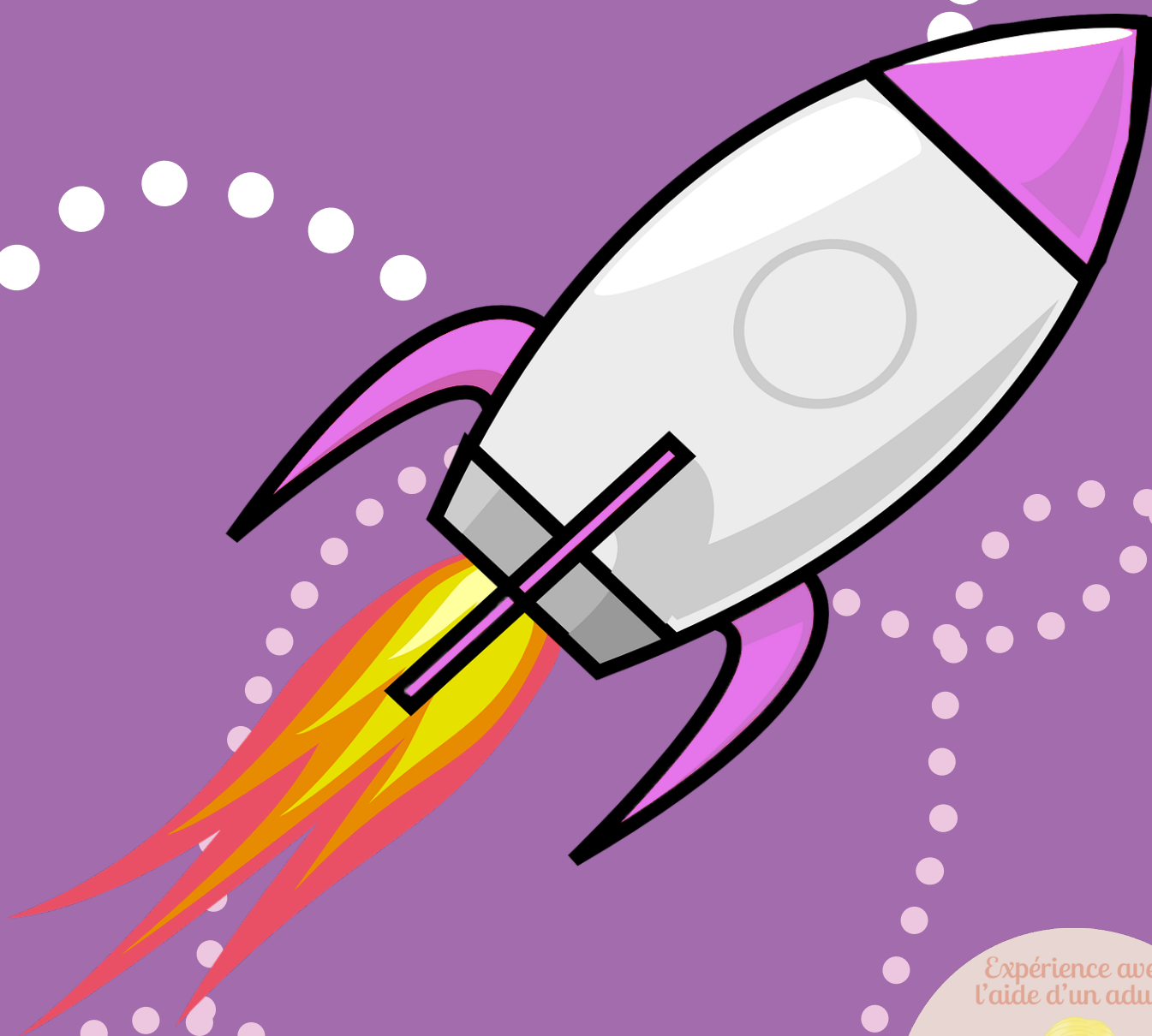
5. Storytelling

- a. Positif
 - Ugo a bien apprécié le début, quand ils ont trouvé la carte.
- b. Négatif
 - Histoire un peu trop longue
 - Ugo a moins apprécié la fin car ils n'ont pas trouvé le trésor.
 - La maman a dû lire l'histoire à Ugo. Il n'est pas très lecteur et c'est toujours sa maman qu'il les lui raconte.
 - Formulation un peu compliquée
- c. A améliorer/commentaires
 - Résumer beaucoup plus l'histoire
 - Mettre sous forme de bande dessinée/ajouter des images

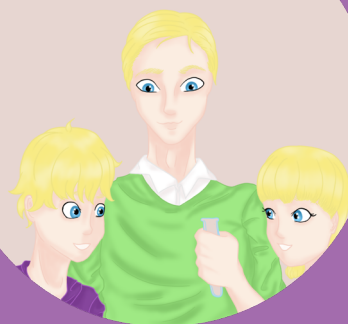
12.3.4 Fiche explicative de l'expérience de la fusée

Vous trouverez ci-dessous une des fiches explicatives du premier prototype. C'est la fiche explicative de l'expérience de la fusée.

Réalise ta propre fusée !



Expérience avec
l'aide d'un adulte



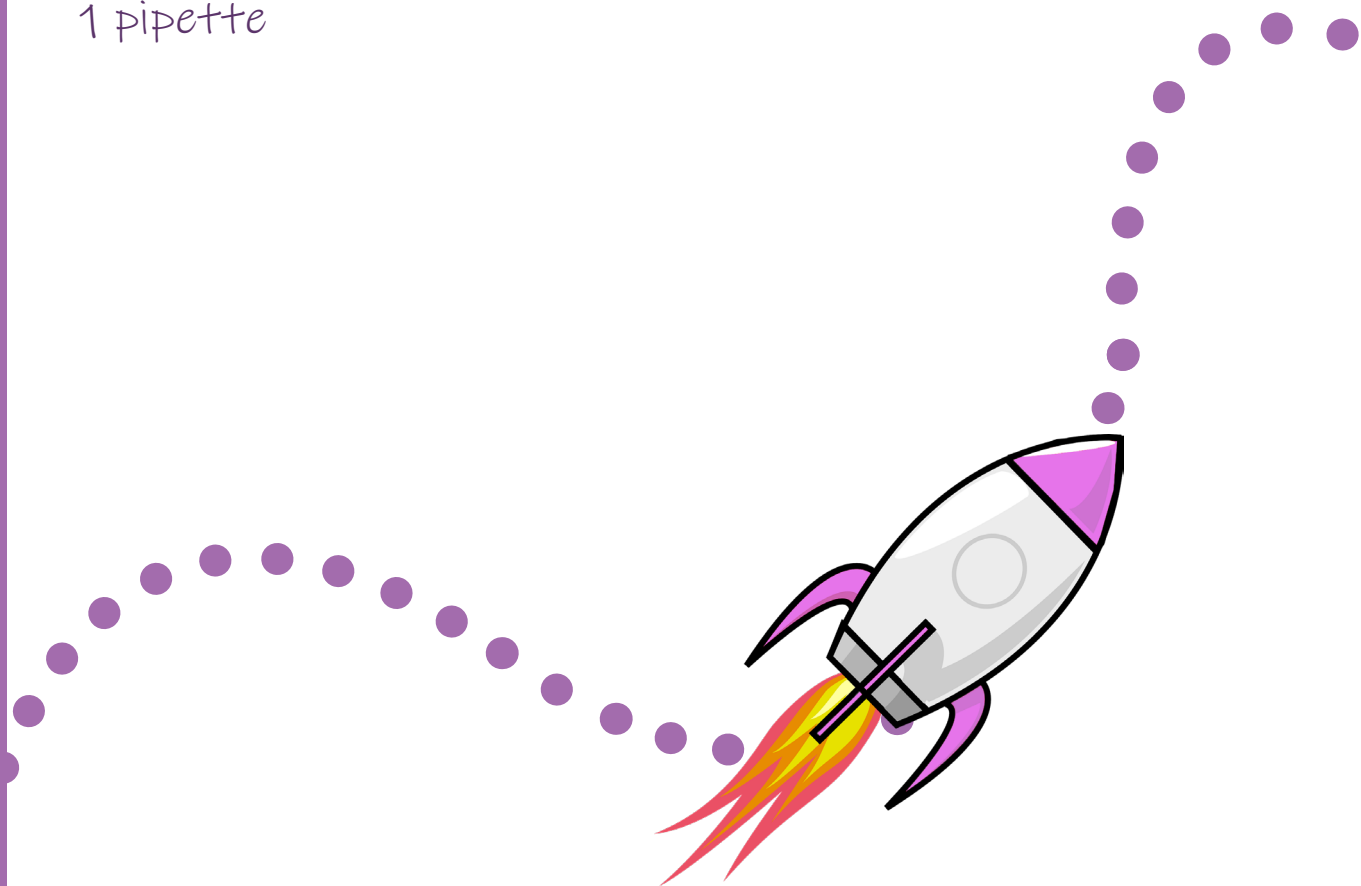
Matériel

Matériel non fourni

- 1 latte de minimum 30cm
- 1 cutter (ou 1 paire de ciseaux)
- 1 qui se ferme et qui peut contenir au moins 2L d'eau
- 1 table qui peut être mouillée
- 1 objet qui pèse 4 kg minimum et qui peut être mouillé
- 1 pompe à main pour ballons (ou 1 pompe à main pour vélos)

Matériel fourni

- 1 caisse en carton
- 2 bouteilles d'eau pétillante
- 1 bouchon de Liège
- 1 tige en métal
- 1 pipette



Réalisation

- 1) Prends la caisse en carton et retourne-la.
- 2) À l'aide du cutter (ou de la paire de ciseaux), fais-y un trou sous forme d'un cercle de 5 cm de diamètre* sur la face supérieure.
Si tu as une pompe à main pour vélos, fais-y également un trou assez grand que pour y passer ta main en bas d'une des faces latérales.*
- 3) Vide l'eau pétillante des 2 bouteilles dans le récipient et ferme celui-ci. Cela permettra de garder l'eau pétillante plus longtemps.
- 4) À l'aide du cutter (ou de la paire de ciseaux), coupe une des deux bouteilles en deux à environ 23 cm du haut de son bouchon.
- 5) Place la tête de la bouteille découpée sur le fond de l'autre bouteille. Il faut serrer suffisamment pour que la structure ne se détache pas au moindre mouvement.
- 6) Transperce le bouchon de Liège sur sa longueur et au milieu de celui-ci avec la tige en métal.
- 7) Insère la pipette dans le trou que tu viens de faire dans le bouchon en Liège. La pipette doit être visible des deux côtés du bouchon en Liège.
- 8) Remplis la bouteille non-coupée d'environ 50cl d'eau pétillante.
- 9) Retire le bouchon de la bouteille d'eau non-coupée et coince le bouchon en Liège avec la pipette dans son goulot.
Le côté de la pipette avec l'embout à visser doit se trouver à l'extérieur de la bouteille.

Ta fusée est construite.

Les prochaines étapes doivent obligatoirement se dérouler à l'extérieur dans un grand espace dégagé.

Réalise ta propre fusée !

10) Positionne la table au centre du grand espace extérieur dégagé.

11) Garde la caisse en carton retournée et place ses rabats* vers l'extérieur.

12) Dépose la caisse en carton retournée sur un des bords de la table de telle sorte que le trou que tu as fait à l'étape 2 ne se retrouve pas au-dessus de la table.

13) Place l'objet de minimum 4 kg sur le rabat de la caisse en carton qui se trouve complètement sur la table.

Il permet à la caisse en carton de ne pas tomber.

14) Place ta fusée dans le trou de la caisse en carton que tu as fait à l'étape 2. Le côté de la fusée avec le bouchon en Liège doit se trouver vers le sol. Tu peux apercevoir de l'eau couler par la pipette. C'est tout à fait normal. Cependant, il ne faut pas tarder à passer à l'étape suivante pour que cette expérience soit une réussite.

15) Prends la pompe (à ballon ou à vélo) et visse-y la pipette qui se trouve sur ta fusée en faisant passer la pompe par le dessous de la caisse en carton.

[Attention, cette étape risque de te mouiller légèrement.]

16) Pompe de l'air jusqu'au moment où ta fusée s'envole.

Si ta fusée n'a pas réussi à s'envoler dans l'espace, tu peux retenter l'expérience avec les 1,5l d'eau pétillante restante.

Découverte

EXPLICATION DU DÉCOLLAGE DE LA FUSÉE

Lorsque l'on injecte de l'air dans la bouteille grâce à la pompe à vélo, cet air est coincé puisque le bouchon de Liège l'empêche de sortir.

À force d'en injecter, l'air ne dispose plus d'assez de place et exerce ainsi une pression sur le plastique de la bouteille et sur le bouchon de Liège pour tenter d'en avoir davantage.

À un moment donné, la pression est tellement forte que le bouchon de Liège s'en va et laisse sortir l'air pour qu'il puisse retrouver un environnement où il a suffisamment de place. La quantité d'air qui souhaite sortir de la bouteille est tellement importante que celle-ci exerce une force vers le sol, ce qui expulse la fusée dans le sens opposé (dans les airs).

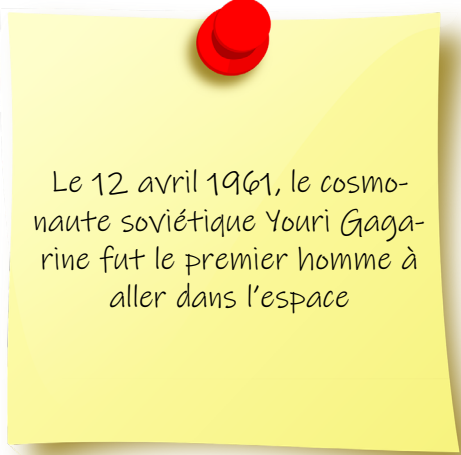


Les vraies fusées décollent selon ce même principe. Du carburant est brûlé, ce qui entraîne un dégagement de gaz à très haute pression vers le sol. La fusée est ainsi propulsée dans les airs.

Réalise ta propre fusée !

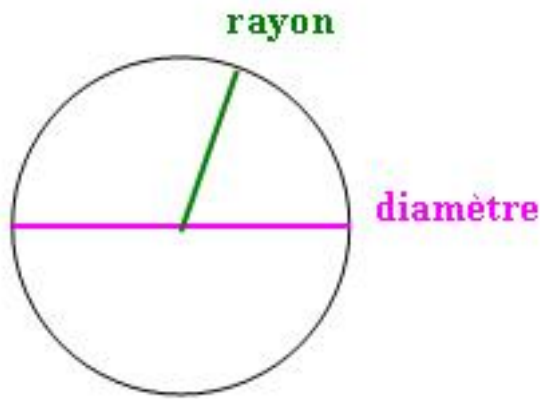
Ce principe s'applique également à des exemples de la vie quotidienne.

- 1) Lorsque tu sautes, tu exerce une force importante sur le sol avec tes pieds et tes jambes, ce qui te permet de décoller du sol.
- 2) Lorsque tu es assis.e sur une chaise roulante et lorsque tu pousses sur un mur, ta chaise roule dans le sens opposé au mur.



Le 12 avril 1961, le cosmonaute soviétique Youri Gagarine fut le premier homme à aller dans l'espace

Lexique



DIAMÈTRE :

Longueur d'un segment qui relie deux points du cercle et qui passe par son centre.

LATÉRALE :

Qui se trouve sur le côté.

RABATS :

Les rabats d'une caisse en carton sont les 4 éléments qui assurent sa fermeture en se repliant les uns sur les autres.

12.4 Prototype n°2 : fiches, jeux et PV des entretiens

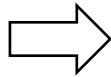
12.4.1 Jeu n°1 : Retrouve le voleur

Vous trouverez ci-dessous le jeu n°1.

Retrouve le voleur

Ton objectif est de retrouver la personne qui a volé le Pinceau Créateur. Pour cela, tu vas devoir comparer l'empreinte laissée par le voleur avec celles d'une partie des villageois. Seras-tu capable de relever ce défi ?

Empreinte du voleur



Henri (le menuisier)

Albert (le cuisinier)

Clément (le bûcheron)



Bertrand (le forgeron)

Gilbert (l'assistant de Merlin)

Isabelle (l'infirmière)



12.4.2 Jeu n°2 : Aide Paul de Guingois à finir son tableau

Vous trouverez ci-dessous le jeu n°2.

Aide Paul de Guingois à finir son tableau

Oops, Paul de Guingois a rencontré un problème au moment de finir son tableau. L'aideras-tu à dessiner sa grenouille ? Relie avec lui les différents points pour faire ta grenouille.



12.4.3 Fiche explicative

Vous trouverez ci-dessous une des fiches explicatives en couleur du deuxième prototype.

Les couleurs décomposées



Matériel

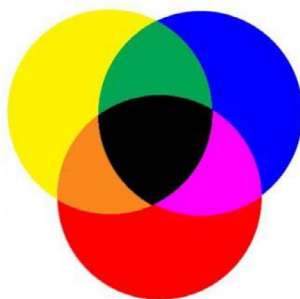
- 3 filtres à café blancs (fournis)
- 1 marqueur rouge, bleu, et jaune
- 1 source de lumière (ex. : 1 lampe de bureau)

Réalisation

- 1) À l'aide des marqueurs, dessine et colorie un rond rouge sur le 1er filtre à café, un rond bleu sur le second, et un rond jaune sur le dernier
- 2) Superpose les ronds de couleurs 2 par 2 devant une source de lumière et observe ce qu'il se passe

Découverte

La plupart des couleurs peuvent être formées par un mélange de seulement 3 couleurs : le rouge, le bleu, et le jaune. Ces 3 couleurs sont appelées « couleurs primaires ». Lorsqu'on les mélange deux à deux dans les mêmes proportions, on obtient les trois couleurs secondaires : le vert, le violet, et l'orange. Ce sont normalement celles que tu as aperçues en réalisant l'expérience. La 3ème catégorie de couleur, appelée « couleurs tertiaires », reprend toutes les couleurs qui sont obtenues en mélangeant 1 couleur primaire avec 1 couleur secondaire. On y retrouve notamment la couleur pourpre ou indigo.



12.4.4 Bande dessinée

Vous trouverez ci-dessous un extrait de la bande dessinée du deuxième prototype pas encore colorisée.



12.4.5 Récapitulatif de retours

Vous trouverez ci-dessous le récapitulatif des entretiens réalisés par Mathieu.

Récapitulatif des feedbacks Prototype 2 – Mathieu

1) Valeur perçue :

- Jules (10 ans – 4^{ème} primaire) : 15€, mais si le produit fini vaut la peine de mettre plus que 15€, alors ils les mettraient
- Diego (7 ans – 1^{ère} primaire) & Ugo (8 ans – 3^{ème} primaire) : 20€, car veut que le prix soit abordable pour tout type d'enfants, et car c'est le prix moyen d'un jeu de société
- Maxence (7 ans – 2^{ème} primaire) : 25€, car semble être un prix correct
- Malo & Eliott (12 ans – 6^{ème} primaire) : 30€

2) Avantage compétitif :

-

3) Histoire :

- Appréciation :
 - Jules : Chouette, car belle aventure & sous forme de BD
 - Diego : Chouette, car chouette thème
 - Ugo : Bien
 - Maxence : Super chouette, car elle donne envie de connaître la suite
 - Eliott : Chouette, car un peu trop de lecture
- Vocabulaire :
 - Jules : Très bien adapté
 - Diego : Parfaitement adapté (sauf mot « maudit »)
 - Ugo : Parfaitement adapté
 - Maxence : Parfaitement adapté
 - Malo : Très bien adapté
 - Eliott : Parfaitement adapté
- Longueur :
 - Jules : Parfaite
 - Diego & Ugo : Parfaite
 - Maxence : Parfaite
 - Malo : Trop longue
 - Eliott : Parfaite
- Maxence : Encore plus attrayante s'il y avait eu des couleurs
- Maxence : Très bonne qualité des dessins

4) 1^{ère} expérience : CD arc-en-ciel :

- Complexité :

- Jules : Facile
- Diego & Ugo : Très facile
- Maxence : Très facile
- Malo & Eliott : Très facile
- Appréciation :
 - Jules : Bien
 - Diego : Super chouette
 - Ugo : Bien
 - Maxence : Nulle ➔ Expérience la moins appréciée, car il l'avait déjà réalisée dans le cadre d'un stage
 - Eliott : Chouette
- Jules : Petits dessins : Superflus
- Jules : Fiche explicative : pas nécessaire
- Diego : Vidéo YouTube : Trop longue

5) 2^{ème} expérience : Animation sur l'eau :

- Complexité :
 - Jules : Facile
 - Diego & Ugo : Très facile
 - Maxence : Très facile
 - Malo & Eliott : Moyen, car l'expérience ne fonctionnait pas avec certains marqueurs et car ils ont eu du mal à avoir un résultat satisfaisant
- Appréciation :
 - Jules : Super chouette
 - Diego : Nulle, car perdait toujours la course contre son grand frère
 - Ugo : Super chouette
 - Maxence : Super chouette, car intrigué par cette expérience assez magique
 - Eliott : Chouette
- Jules : L'a refaite 5 à 6 fois ➔ Une expérience magique
- Diego & Ugo : Suggestion : Préciser le type de plat qu'il faut utiliser
- Diego & Ugo : Suggestion : Fiche explicative : Plutôt dire « mettre l'aluminium au fond du plat » car « recouvre ton plat » peut induire en erreur

6) 3^{ème} expérience : Couleurs décomposées :

- Complexité :
 - Jules : Moyen
 - Diego & Ugo : Très facile
 - Maxence : Très facile
 - Malo & Eliott : Facile
- Appréciation :
 - Jules : Chouette
 - Diego : Bien
 - Ugo : Bien

- Maxence : Chouette
- Eliott : Chouette
- Jules : Fiche explicative : Pas nécessaire
- Diego & Ugo : Aurait été plus amusant si les enfants avaient la possibilité de mélanger la peinture (+ permettrait de mieux retenir)

7) 4^{ème} expérience : Empreinte digitale :

- Complexité :
 - Jules : Facile
 - Diego & Ugo : Très facile
 - Maxence : Très facile
 - Malo & Eliott : Très facile
- Appréciation :
 - Jules : Bien
 - Diego : Chouette
 - Ugo : Bien
 - Maxence : Chouette
 - Eliott : Chouette
- Jules : Fiche explicative : Pas nécessaire
- Diego & Ugo : Fiche explicative : Inscrit « La rangée du haut sera pour la main gauche », mais ce n'est pas le cas sur la feuille sur laquelle il faut y laisser ses empreintes

8) 5^{ème} expérience : Remise à neuf :

- Complexité :
 - Jules : Facile
 - Diego & Ugo : Très facile
 - Maxence : Très facile
 - Malo & Eliott : Facile
- Appréciation :
 - Jules : Chouette
 - Diego : Super chouette
 - Ugo : Chouette
 - Maxence : Chouette
 - Eliott : Super chouette
- Jules : Fiche explicative : Pas nécessaire
- Diego & Ugo : Fiche explicative : Faute d'orthographe à « substance » & faute de frappe dans la phrase qui commence par « Le jus de citron aura en plus ... » (« en » en trop)
- Malo & Eliott : Vidéo : Pas utile

9) 6^{ème} expérience : L'argent te prend la tête :

- Complexité :
 - Jules : Facile
 - Diego & Ugo : Très facile
 - Maxence : Très facile
- Appréciation :
 - Jules : Super chouette
 - Diego : Très nulle, car il n'osait pas faire l'expérience. Il a fallu attendre que sa maman le fasse devant lui avant qu'il ne la fasse également
 - Ugo : Bien
 - Maxence : Super Chouette
 - Eliott : Chouette
- Jules : Fiche explicative : Pas utilisée

10) Jeux :

- Origami :
 - Jules : Apprécié
 - Jules : Manque le QR code
 - Diego & Ugo : Pas fait, car n'a pas vu l'information à ce propos dans l'histoire
 - Maxence : Apprécié
- Tableau :
 - Jules : Apprécié
 - Diego : Apprécié
 - Ugo : Apprécié
 - Maxence : Apprécié
- Empreinte :
 - Jules : Apprécié
 - Diego : Apprécié
 - Ugo : Apprécié
 - Maxence : Apprécié

11) Comparaison avec le 1^{er} prototype :

- Mieux :
 - Jules : Mieux : L'histoire sous forme d'une BD ; Activités mieux intégrées dans l'histoire ; Vidéos YouTube ; Indépendance de Jules pour la réalisation des expériences car bien adaptées pour son âge
 - Diego & Ugo : BD ; Vidéo YouTube ; Explications plus complètes
 - Maxence : Vidéo YouTube, car elles leur ont permis de réaliser plus facilement les expériences ; Expériences plus rapides à réaliser
- Moins bien :
 - Jules : Rien
 - Diego & Ugo : L'expérience « L'argent te prend la tête »

- Maxence : Rien, sauf peut-être le fait qu'il n'y avait pas l'expérience avec la fusée qui reste son expérience favorite

12) Autres :

- Maxence & Tom : Tom n'a pas réalisé les expériences, car il n'était en général pas intéressé par ce genre d'activité
- Jules : Compte refaire les expériences plus tard
- Maxence : S'est empressé de prendre la caisse, la vider, et en faire un bricolage
- Temps d'occupation :
 - Jules : 2h, réparti sur plusieurs jours
 - Diego & Ugo : Une demi-journée
 - Maxence : 1h30, réparti sur 3 séances
 - Malo & Eliott : Des tranches de 30min réparties sur plusieurs jours
- Livraison :
 - Jules : Aimeraient que la box soit livrée à domicile lorsqu'ils ne travaillent pas, mais en point relais lorsqu'ils travaillent
 - Diego & Ugo : Directement à domicile : Pour gagner du temps
 - Maxence : Préfère la livraison à domicile, mais n'a aucun soucis à devoir aller chercher la boîte dans un point relais
 - Malo & Eliott : Directement à domicile : Pour être certain que la boîte ne soit pas endommagée
- Expériences scientifiques en classe
 - Jules : Non
 - Diego : Oui, mais rarement et il participe parfois de manière active
 - Ugo : Non
 - Maxence : Non
 - Eliott : Non
- Diego & Ugo : Auraient aimé posséder leur propre box (rappel : livré une box pour deux), pour pouvoir colorier chacun la leur
- Malo & Eliott : Étaient bien contents d'avoir leur propre box, car Malo aime être indépendant
- Suggestions pour les vidéos :
 - Jules Mettre le QR code de celles-ci directement dans l'histoire, et pas à la fin des fiches explicatives CAR du coup, ils ne les ont pas vues tout de suite
- Jules : Apprentissage : Oui, surtout grâce au fait d'avoir entendu les explications dans la vidéo (plus attirant)
- Suggestions pour les fiches explicatives :
 - Jules : Juste y mettre la liste du matériel et les quelques petites étapes
 - Maxence : Indiquer la durée approximative de la réalisation de l'expérience
- Diego & Ugo : Ont souvent regardé la vidéo après avoir réalisé l'expérience, car ils souhaitaient tout d'abord essayer de réaliser l'expérience par eux-mêmes
- Expériences que les enfants n'auraient pas pu réaliser seul :
 - CD Arc-en-ciel :
 - Maxence : À cause d'un manque de motivation, causé par le fait qu'il l'a déjà faite dans le cadre d'un stage

- Animation sur l'eau :
 - Malo :
 - Eliott :
- Couleurs décomposées :
 - Maxence : Car la vidéo va un peu vite et car les filtres à café sont assez compliqués à superposer
- Empreinte digitale :
 - Malo :
- Remise à neuf :
 - Maxence : Délicat pour son âge
- Diego & Ugo : Suggestion générale : Créer la box de manière digitale, comme on fait beaucoup attention à l'écologie, et laisser la possibilité aux familles, professeurs, ... d'imprimer les fiches au besoin
- Malo & Eliott : Ils veulent bien recevoir une seconde boîte.

12.4.6 PV de l'entretien avec Caroline Houthuys

Vous trouverez-ci dessous le compte-rendu de l'entretien avec Caroline Houthuys.

Retours Prototype n°2 : Caroline Houthuys

Date : 11/05/2022

Présence : Florian de Clippele et Caroline Houthuys

1. Jeux et expériences

a. Matériel

- Comme elle était partie en vacances au moment de tester la boîte avec Enguerand, son enfant, elle n'avait pas tout le matériel avec elle. Il lui manquait l'aluminium nécessaire à l'expérience des formes sur l'eau.
- ➔ Prévoir une liste de course de tout le matériel dont les enfants ont besoin pour réaliser l'expérience, au lieu d'avoir le matériel réparti dans chaque.
- ➔ C'est plus facile d'avoir une liste centralisée car cela permet de s'y prendre à l'avance et pas au moment où l'enfant veut faire l'expérience.

b. Contenu

- La dernière expérience, celle avec les pièces sur le front, ils ne voyaient pas le pourquoi de l'expérience et elle a moins été appréciée du coup.
- ➔ Très important le pourquoi des choses
- Vraiment détailler toutes les étapes comme une recette de cuisine en étant pointilleux sur des détails/mots tels « avec précaution ». Il faut donner des unités de mesure pour éviter des échecs
- ➔ Ex : l'expériences des filtres à café : l'enfant a fait des points de taille trop petite et il a donc d'abord eu un échec .
- Ils n'ont pas pu regarder les vidéos car en vacances. A l'exception de la vidéo du CD car ils voulaient savoir comment la ficelle était accrochée
- ➔ Attention à la précision des instructions et des termes
- Jeu de la grenouille : numéros à relier : trop facile
- ➔ Faire des consignes un peu bizarres comme relier les impairs, les multiples...
- Faire parfois des niveaux au sein des expériences
- ➔ Ex : empreinte digitale : facile ➔ remettre 2 fiches d'empreinte dont une plus difficile

2. Storytelling

- En lisant l'histoire, on ne se sentait pas toujours au Moyen-Age. Il manquait des détails : langage du Moyen Age, parlé moyenageux.
- ➔ Plus de mise en situation dans l'histoire sinon le voyage dans le temps ne se sent pas
- ➔ Plus de mise en contexte : pistes d'inspiration : les histoires/voyages dans le temps faits en collaboration avec Guédelon
- ➔ Quand on sort de la bulle magique, il faut travailler les détails, donner de la couleur au temporel.
- ➔ Par exemple, quand Léo et Lila arrivent au Moyen-Age, on peut dire qu'il est normal que le magicien les comprenne car le magicien peut avoir rencontré le grand-père de

Léo et Lila et il a appris le langage contemporain. Cependant quand Léo et Lila rencontrent les villageois, ça ne peut pas être le cas.

- Le placement des expériences dans l'histoire était un peu abrupt
- ➔ Les enfants adorent que les expériences débloquent une situation (côté épique à approfondir). Ex : Escape Game ou livres de quête renvoyant des pages différentes selon le choix du lecteur

3. Valeur perçue et politique de prix

- De manière générale, les boîtes dans le commerce (ex : petite chimiste) ne vont pas assez loin (expériences, explications...)
- En tant que parent, ils n'ont pas envie de fouiller tout l'internet à la recherche d'expériences. ➔ on fait le travail pour eux avec un quelque chose en plus
- ➔ Tout est trouvable mais il faut le temps et les compétences
- ➔ Gros avantage que tout soit amené dans une histoire
- ➔ C'est sympa d'accompagner l'enfant plutôt que de porter l'action. Prendre du temps avec l'enfant.
- Valeurs : autonomie (même si à quelque moment, il y a besoin d'entourage à proximité).
- Cela amène les sciences de manière ludique
➔ enfants très demandeurs d'expériences
- Prix : 20 €

4. Suggestions/remarques générales

- Très important de se rappeler le public auquel on s'adresse et la raison de notre publicité/promotion
- CurieuNote : revue scientifique expliquant des concepts : à aller voir
- Trimestriel : sympa pour l'attention. Tous les mois, ce serait peut-être plus compliqué d'accompagner à chaque fois l'enfant.
- Se calquer sur le rythme scolaire
- Faire des rappels entre les boîtes et devenir plus confiants en nous

12.4.7 PV de l'entretien avec Brigitte de Backer

Vous trouverez ci-dessous le PV de l'entretien avec Brigitte de Backer.

Retours Prototype n°2 : Brigitte de Backer

Date : 04/05/2022

Présence : Florian de Clippele et Brigitte de Backer (institutrice primaire)

1. Jeux et expériences

a. Matériel

- ➔ Dessin sur la boîte pas assez affirmé
- ➔ Fiche d'introduction pourrait pousser la thématique plus en profondeur
 - Ex : brûler les bords de la fiche pour qu'elle ressemble à un parchemin.

b. Contenu

- ➔ Déçu des activités car trop basiques, enfantines pour ces 2 enfants (10 et 11 ans, passionnés de sciences)
- ➔ Activité CD : trop âgés pour le coloriage et il connaissait déjà le coup du CD pour expliquer la lumière
 - Vu en stage
 - Ils réalisent régulièrement des boîtes Sciences & Découvertes, Nature & Découvertes avec un bouquin. Ils s'attendaient à plus d'actions/réactions ou mélange de composants. Ils avaient mis leurs lunettes et leur blouse de scientifique
 - Ils font aussi régulièrement des activités sur les sciences à l'académie et parfois à l'école.
- ➔ Jeu grenouille : trop enfantin, 1ere primaire
- ➔ Pages non-numérotées, d'autres oui. Il faut être cohérent, surtout lorsqu'on prépare un produit pour un enfant. Les enfants sortent tout de la boîte d'un seul coup et c'est le bazar ➔ à améliorer
- ➔ Fiches explicatives : très attrayantes avec les couleurs
- ➔ QRCode : même si les enfants n'ont pas de GSM, ils ont apprécié le QRCode. Il avait un pouvoir attractif pour ce qui se cachait derrière.
- ➔ Origami : il n'y avait pas de QRCode pour envoyer vers la vidéo explicative : oublié
- ➔ Vidéo : vision trop lointaine. Faire des gros plans.

2. Storytelling

- ➔ Histoire pas adapté pour leur âge
- ➔ Dessins un peu trop enfantins à leur goût
- ➔ La couleur est un grand plus
- ➔ BD n'était ni paginée ni agrafée.

3. Valeur perçue et politique de prix

- ➔ Le projet est cohérent dans sa globalité et la box est cohérente avec le projet (entre BD, vidéos, fiches..)
- ➔ Prix : 12,5 - 15 €

4. Suggestions/remarques générales

- ➔ Approfondir nos connaissances en psychologie de l'enfant, 6-12 ans, lire des livres là-dessus
- ➔ Comme les enfants étaient déçus, vu qu'ils s'attendaient à plus de réactions chimiques, ça a été dur de les remotiver.

12.4.8 PV de l'entretien avec Donatienne de Halleux

Vous trouverez ci-dessous le PV de l'entretien avec Donatienne de Halleux.

Retours Prototype n°2 : Donatienne de Halleux

Date : 24/04/2022

Présence : Florian de Clippele et Donatienne de Halleux (logopède)

1. Jeux et expériences

- Matériel
 - Ne pas remettre du matériel qui a déjà été donné dans une boîte précédente
→ ex : marqueur effaçable
- Contenu
 - Grenouille : trop facile : enfants de 2^e primaire
 - QRCode : ça et les explications se complètent bien
 - Être précis dans les explications, surtout celles de la version papier. Utiliser les bons termes.
 - Piste : faire une expérience apparentée à une précédente (ex : dérouiller pièce de monnaie) dans une des boîtes suivantes pour voir si les enfants ont retenu le phénomène précédent.
 - Vocabulaire pas toujours précis dans le processus de réalisation des expériences/ les instructions.

2. Storytelling

- Le vocabulaire utilisé est adéquat et compréhensible pour les enfants découvrant. Pareil pour les explications.

3. Valeur perçue et politique de prix

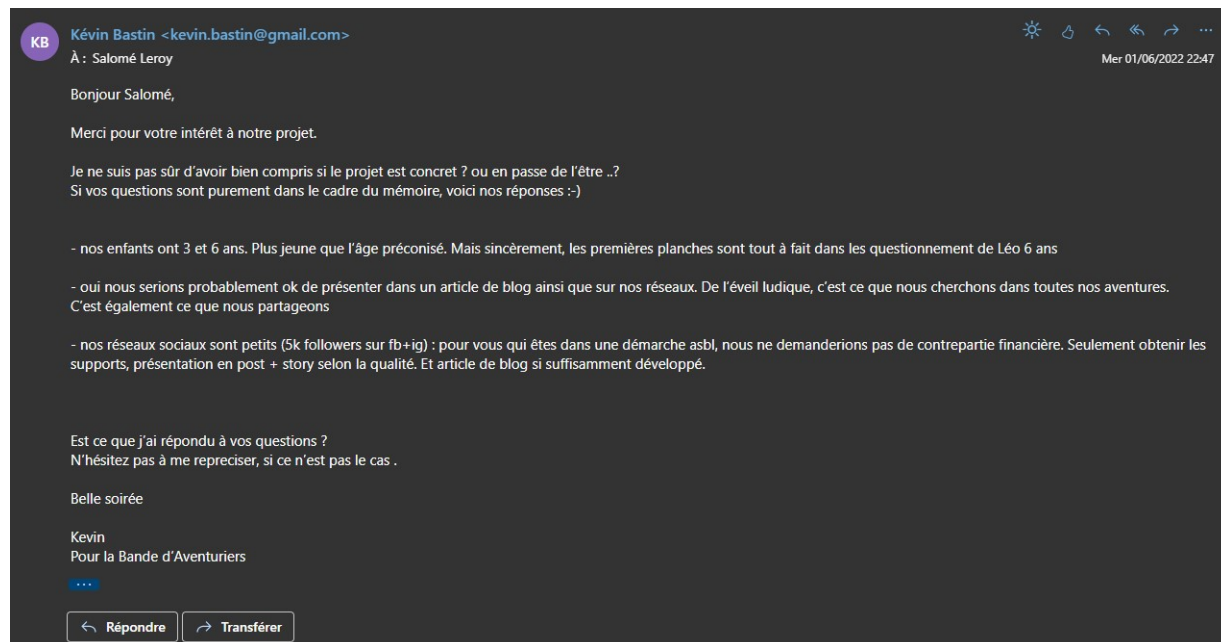
- Prix : 15 € → 20 € selon la version finale
- Point fort : Ludique pour apprendre les sciences, une matière pas toujours facile.
- Notre box donne le goût des sciences.
- C'est important d'apprendre par le jeu. Ça permet de mieux mémoriser les phénomènes physiques quand on utilise le jeu.
- Points faibles : faire attention aux activités trop faciles
- Attention à ne pas faire trop de bulles dans la BD
- Positif : on se démarque avec notre histoire.

4. Suggestions/remarques générales

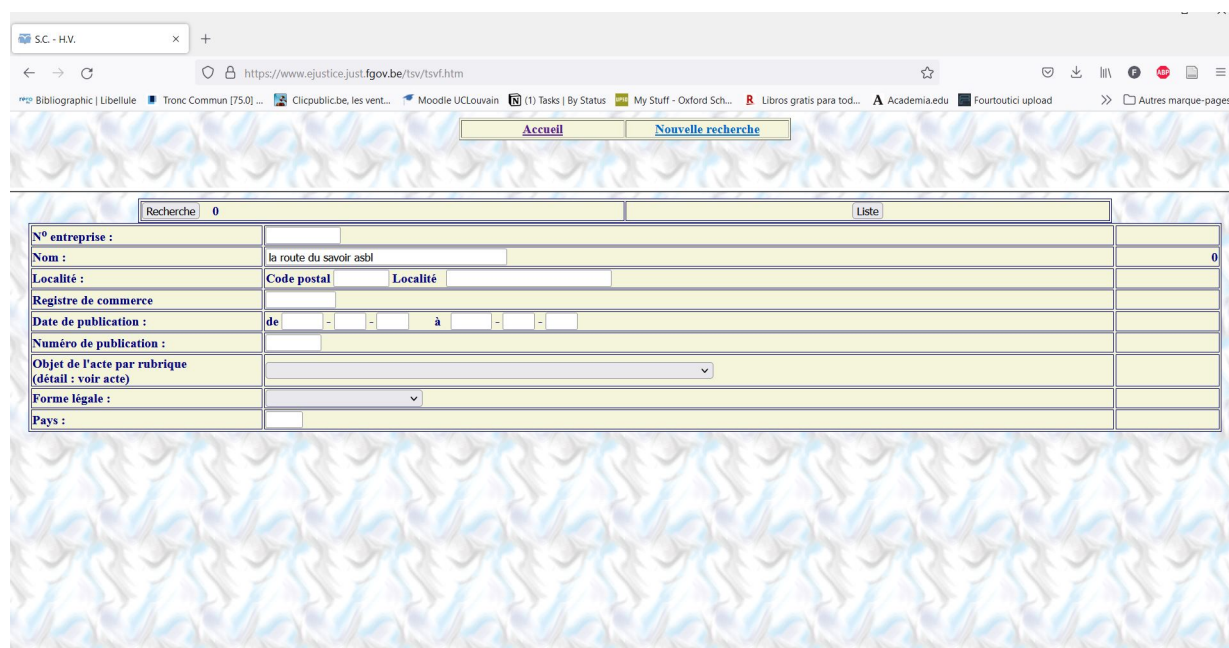
- Tranche d'âge :
 - les enfants de 11 ans n'apprécieront pas tous la boîte. La boîte est principalement pour ceux qui ne connaissent pas trop les sciences. Ceux de 11 ans qui ne sont pas trop familiarisés peuvent apprécier mais pas ceux qui s'y connaissent déjà.
 - Ceux de 8 ans : connaisseurs ou non des sciences, ils apprécieront.

- Piste :
 - les box peuvent avoir du succès dans les écoles. Là où elle travaille, CapSciences vient pour faire des expériences avec les enfants et les expliquer. C'est une asbl payée par l'école qui engage des étudiants et autres personnes pour aller dans les écoles.
 - Elle travaille dans une école d'enseignement spéciale et à l'approche du CEB, les professeurs expliquent en vitesse des matières, comme l'électricité, afin qu'ils puissent réussir le CEB. La boîte pourrait permettre aux enfants de réaliser des expériences en amont des explications. Il y a aussi un test en 2^e et 4^e primaire.
- Rythmer les boîtes sur le rythme scolaire → pas pendant les grandes vacances.

12.5 Réponse de la bandedaventuriers



12.6 Preuve de la disponibilité de la dénomination sociale



12.7 Preuve de la disponibilité du nom de domaine

The screenshot shows the combell.com website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Start', 'SME', 'Large enterprise', and '24/7 Support'. Below this, a search bar contains the domain 'laroutedusavoirasbl'. To the right of the search bar are buttons for 'Check' and 'Go to cart'. Below the search bar, there's a section titled 'Filter by extensions' with a search input field containing '.com'. To the left of the extension list, there's a 'Continents' section with checkboxes for Africa (39), Antarctica (3), Australia (3), Asia (54), and Europe (93). The main table lists available extensions for the domain 'laroutedusavoirasbl' with their respective prices and '+ Add' buttons.

Extension	Price /year	Action
.be	2.99	+ Add
.com	8.99	+ Add
.nl	2.99	+ Add
.online	4.99	+ Add

12.8 Taille du segment cible en 2023

Pour connaître la taille de notre segment cible en 2023, il faut estimer le nombre d'enfants francophones vivant en Belgique qui vont avoir 8, 9, 10, ou 11 ans au cours de cette année en question. Ceux-ci sont nés en 2012, 2013, 2014, ou 2015.

Pour ce faire, il est tout d'abord nécessaire de prendre connaissance du nombre d'enfants nés dans la région Wallonne durant ces quatre années. En effet, la grande majorité des personnes vivant dans cette partie de notre pays parle couramment le français. Ce nombre est de 39.882 en 2012, 39.064 en 2013, 38.690 en 2014, et 37.893 en 2015 (Statbel, s.d.), ce qui donne un total de 155.529 enfants.

Ensuite, nous avons soustrait ce nombre total par le nombre d'enfants nés dans les différentes communes germanophones de Belgique. Cette soustraction s'explique par le fait que la langue officielle de ces localités est l'allemand. Entre l'année 2012 et 2015, on peut dénombrer 2.912 nouveaux nés dans ces communes (Statbel, s.d.), situées à l'est de la Belgique. Cette opération mathématique nous fait parvenir à un nombre total de 152.617 enfants.

Enfin, il ne nous reste plus qu'à additionner ce résultat par le nombre d'enfants francophones nés dans la région de Bruxelles-Capitale. Étant donné que cette partie de la Belgique est une région bilingue, il est essentiel de connaître le pourcentage de francophones vivant à Bruxelles. Vu qu'il n'y a plus eu de recensement linguistique à Bruxelles depuis plus de 70 ans (RTBF,

2020), nous avons estimé cette proportion en nous basant sur le nombre de déclarations fiscales rentrées en français dans cette région. Selon le journal télévisé du 15 février 2019 réalisé par la RTBF (2019), 92% des habitants de cette région l'ont rentrée dans cette langue en 2017. L'année suivante, ce pourcentage a diminué d'1%. Si on émet l'hypothèse que cette diminution est restée constante jusqu'en 2023, on arriverait à un pourcentage de 86% durant cette année. Ainsi, nous pouvons estimer le nombre d'enfants francophones nés dans la région de Bruxelles-Capitale à 15.963 en 2012, 15.744 en 2013, 15.922 en 2014, et 15.664 en 2015 (Statbel, s.d.), ce qui donne un nombre total de 63.293 enfants. Si on additionne cette valeur par le nombre d'enfants trouvé à l'étape précédente, alors on arrive à un nombre total et final de 215.910 enfants.

Pour estimer la taille de notre segment cible en 2024 et 2025, nous avons effectué les mêmes démarches.

Le tableau ci-dessous reprend tous les nombres extraits sur le site internet de Statbel, ainsi que le résultat de nos différents calculs.

Statbel						
Nombre d'enfants nés ...	En 2012	En 2013	En 2014	En 2015	En 2016	En 2017
Dans la région Wallonne	39.882	39.064	38.690	37.893	37.246	36.892
Dans une commune germanophone	703	730	747	732	759	748
Dans la région de Bruxelles-Capital	18.562	18.307	18.514	18.214	17.923	17.709
==> Nombre d'enfants francophones nés ...	55.142	54.078	53.865	52.825	51.901	51.374
Taille du segment cible						
	2023	2024	2025			
Taille du segment cible durant l'année	215.910	212.669	209.965			

12.9 Sous-traitance de la production des box

Dès le début de l'année 2024, nous comptons sous-traiter la production de nos box. Nous demanderons ainsi à une entreprise tierce d'imprimer la bande dessinée, les fiches explicatives, et les petits jeux, de fabriquer toutes les box avec le matériel nécessaire fourni au préalable, d'étiqueter les boîtes au départ d'un fichier Excel avec les coordonnées de nos clients, ainsi que de se les faire retirer par l'entreprise Bpost. Pour ce faire, un premier contact a été établi avec l'entreprise de travail adapté Corelap située à Moucron. Cette société a confirmé que les tâches que nous souhaitons sous-traiter entrent dans son éventail de compétences. Une réunion en présentiel pour discuter d'un éventuel contrat se déroulera dans les prochains jours.

RE: Sous-traitance

Pierre Delecoeuillerie <Pierre.Delecoeuillerie@corelap.be>
À  mathieu.englebert@hotmail.com

Bonjour Monsieur Englebert,

Merci pour votre demande,

Oui, nous réalisons ce type de travail au sein de notre entreprise.

Je pense qu'une rencontre en nos locaux serait intéressante pour préciser vos attentes et voir nos capacités de production.

Vous pouvez me joindre au 056/856368 pour convenir d'un rendez-vous.

Cordialement,

CORELAP
A.S.B.L.

103, rue de la Montagne
B-7700 Mouscron

+32(0) 56 85 63 63
www.corelap.be

Pierre DELECOEUIILLERIE
Responsable de production

+32(0) 56 85 63 68
+32(0) 472 58 71 92
pierre.delecoeuillerie@corelap.be

12.10 Frais de livraison des box

Pour faire parvenir nos box jusqu'au domicile de nos clients, nous ferons appel à l'entreprise Bpost. Ces frais d'envoi nous coûteront 5,15€ HTVA en 2022.



Plage de volume : 1000 – 5000 paquets par année de référence

Tarifs National (hors TVA) :

B2C

Tranche de poids

Poids	bpack@ bpost, bpack 24/7	bpack 24h	bpack Easy Retour
0 - 2 kg	4,41	5,15	5,15
2 - 5 kg	4,58	5,32	5,32
5 - 10 kg	4,77	5,60	5,60
10 - 20 kg	5,15	7,70	7,70
20 - 30 kg	5,67	10,45	10,45

B2B

Tranche de poids

Poids	bpack 24h Business Multicolli	bpack 24h Business Monocolli
0 - 2 kg	4,60	5,42
2 - 5 kg	4,72	5,56
5 - 10 kg	4,94	5,81
10 - 20 kg	6,64	7,81
20 - 30 kg	8,84	10,40

B2C

bpack 24h:
bpack Easy Retour :
Bpack@Bpost :
bpack 24/7 :

Livraison à domicile ou au bureau
Livraison de retour
Livraison dans un point d'enlèvement
Livraison dans un distributeur automatique de paquets

Compris:

1 tentative de livraison
Track & trace
Notifications via l'appli mobile
Assurance CMR
Outil Mes préférences

B2B

Bpack 24h business Monocolli
Bpack 24h business Multicolli

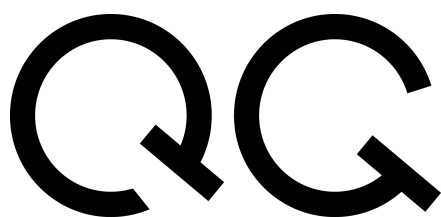
Livraison à domicile ou au bureau
Livraison à domicile ou au bureau à partir de 2 colis à la même adresse

Compris:

2 tentative de livraison
Track & trace
Signature
Notifications via l'appli mobile
Assurance complémentaire jusqu'à 500€ par colis
Outil Mes préférences

12.11 Frais d'hébergement du site internet

Pour notamment la location d'un nom de domaine et celle d'un espace d'hébergement PRO, nous utiliserons la solution d'hébergement (BASIC) de l'entreprise QG Entreprise. Après avoir eu un contact téléphonique et un échange par mail avec l'un des collaborateurs de cette société, nous avons reçu un devis qui évalue le coût de ce service à 240€ HTVA par an :



ENTREPRISE

N° ENT./TVA : BE 0672 763 591

Quai de Namur, 17

4500 Huy - Belgique

Tel : +32 85 250 799

Email : contact@QGentreprise.be

www.QGentreprise.be

Huy, le 26/02/2022

DEVIS N°DEV202202261

Mathieu ENGLEBERT

Envoyé par e-mail à l'adresse :

mathieu.engagebert@student.uclouvain.be

DESIGNATION	P.U.H.T	Qté	Prix Total H.T
Développement d'un site Internet d'e-commerce pour une nouvelle activité selon les fonctions et le contenu détaillés dans le cahier des charges en annexe.	5 900,00 €	1	5 900,00 €
			Total HTVA 5 900,00 €

EN OPTION			
DESIGNATION	P.U.H.T	Qté	Prix Total H.T
Service d'hébergement BASIC - période de 12 mois.	240,00 €	1	240,00 €
			Total HTVA 240,00 €

Bon pour accord le / /

CACHET DE LA SOCIETE :

SIGNATURE :

Le bon pour accord vaut acceptation des conditions de vente

VALIDITE DU DEVIS : Cette proposition est valable 30 jours.

SPRL QG Entreprise - TVA n° : BE0672.763.591 - IBAN : BE05 0689 3200 9975 - BIC : GKCCBEBB

12.12 Entrepôt

Pour stocker le matériel nécessaire à la fabrication de nos box et avoir assez d'espace que pour les fabriquer à la chaîne durant la toute première année d'activité (i.e. en 2023), nous louerons un entrepôt du mois de décembre 2022 au mois de novembre 2023 auprès de la société Lock'O. Celle-ci possède de nombreux entrepôts en Wallonie et à Bruxelles (Lock'O, s.d.).

Après un échange de mails avec un employé de cette entreprise, nous avons reçu une estimation du coût de location de ce type d'espace. La location annuelle d'un entrepôt de la taille idéale a été estimée à 4.450€ HTVA.

Re: Lock'O RESERVATION namur-arquet de Englebert



Mike abela <mike.abela@locko.be>

À mathieu.englebert@hotmail.com

 Vous avez répondu à ce message le 15-03-22 10:24.

Bonjour,

Je me permets de revenir vers vous concernant votre demande de prix de box

A titre indicatif

Prix 10m2 : 190€/mois TTC avec service lock'o inclus *

+ 10 euros par m2 en plus ou en moins.

25m2 : 340€/TTC

30m2 : 370€

40m2 : 420€

45m2 : 450€

50m2 500€

Les contrat sont mensuels avec préavis de 15 jours. Paiement par carte bancaire uniquement.

* camera, assurance, accès 24/24, précompte, TVA, matériel manutention, portail sécurité.

Pour plus d'infos ou pour une réservation, n'hésitez pas à nous contacter sur le 0800 16 590 de 9h à 17h du lundi au Vendredi.

Bav

LOCK'O S.A.

75, Chaussée de Tirlemont

5030 Gembloux (BE)

Mike ABELA

Sales representative

Mobile : [+32 \(0\) 470 98 98 36](tel:+3220470989836)

12.13 Frais de comptable

Nous demanderons à la société « Fidecom » de gérer la comptabilité de notre association. Suite à un échange de mails avec un collaborateur de cette société, nous savons que ce service nous coûtera approximativement 2.250€ HTVA.

 Daniel Wautelet <d.wautelet@skynet.be>
À 'Mathieu Englebert'

Vous avez répondu à ce message le 08-03-22 12:51.

Répondre Répondre à tous Transférer

sam. 05-03-22 10:21

Bonjour Monsieur Englebert

Je fais une estimation en fonction des volumes que je projette sur votre activité :

Forfait trimestrielle 450euros HTVA soit 1800 euros annuel HTVA

Clôture des comptes, déclaration fiscale, bilan BNB, listing annuel TVA 450euros HTVA

Soit un montant annuel approximatif de **2.250 euros HTVA**

Ceci est une estimation pour votre plan financier

Ces montants englobent la tenue complète de la comptabilité, les déclarations TVA, la liasse fiscale annuel, le BNB (sauf frais de dépôt 78 euros à votre charge)

Attention pour la constitution de votre société vous devez compter plus ou moins 1200 euros pour les frais de notaire, entre 300 et 500 euros htva pour le plan financier (qui doit être fait obligatoirement par un expert-comptable et une centaine d'euro pour votre inscription auprès d'un secrétariat social inscription BCE.

Bien cordialement

Finance Gestion Comptabilité SRL
Daniel Wautelet
Avenue Gouverneur Bovesse 37 bt5
5100 JAMBES
Agrégation IPCF 103317 et 70135646
Membre ITAA 11485709/50426862
GSM 0475 74 51 63
Site www.fidecom.be www.fidecom-comptabilite.be
Courriel d.wautelet@skynet.be

Pour être en accord avec le règlement de protection des données personnelles qui est entré en vigueur le 25 mai 2018, nous vous informons que tous les contenus de ce message électronique sont destinés à l'usage exclusif du (des) destinataire(s) nommé(s).
Toute divulgation, distribution ou reproduction, même partielle, est strictement interdite.
Si vous ne souhaitez plus recevoir de courriel de notre part, veuillez le notifier à son émetteur par retour, et le détruire ainsi que tous les documents qui y sont attachés.

12.14 Dépôt des comptes

Le dépôt des comptes à la BNB nous coûtera 78€ en 2022. Ce montant n'est pas soumis à la TVA.

 Daniel Wautelet <d.wautelet@skynet.be>
À 'Mathieu Englebert'

Vous avez répondu à ce message le 08-03-22 12:51.

Répondre Répondre à tous Transférer

sam. 05-03-22 10:21

Bonjour Monsieur Englebert

Je fais une estimation en fonction des volumes que je projette sur votre activité :

Forfait trimestrielle 450euros HTVA soit 1800 euros annuel HTVA

Clôture des comptes, déclaration fiscale, bilan BNB, listing annuel TVA 450euros HTVA

Soit un montant annuel approximatif de 2.250 euros HTVA

Ceci est une estimation pour votre plan financier

Ces montants englobent la tenue complète de la comptabilité, les déclarations TVA, la liasse fiscale annuel, le BNB (sauf **frais de dépôt 78 euros à votre charge**)

Attention pour la constitution de votre société vous devez compter plus ou moins 1200 euros pour les frais de notaire, entre 300 et 500 euros htva pour le plan financier (qui doit être fait obligatoirement par un expert-comptable et une centaine d'euro pour votre inscription auprès d'un secrétariat social inscription BCE.

Bien cordialement

Finance Gestion Comptabilité SRL
Daniel Wautelet
Avenue Gouverneur Bovesse 37 bt5
5100 JAMBES
Agrégation IPCF 103317 et 70135646
Membre ITAA 11485709/50426862
GSM 0475 74 51 63
Site www.fidecom.be www.fidecom-comptabilite.be
Courriel d.wautelet@skynet.be

Pour être en accord avec le règlement de protection des données personnelles qui est entré en vigueur le 25 mai 2018, nous vous informons que tous les contenus de ce message électronique sont destinés à l'usage exclusif du (des) destinataire(s) nommé(s).
Toute divulgation, distribution ou reproduction, même partielle, est strictement interdite.
Si vous ne souhaitez plus recevoir de courriel de notre part, veuillez le notifier à son émetteur par retour, et le détruire ainsi que tous les documents qui y sont attachés.



Daniel Wautelet <d.wautelet@skynet.be>

À Mathieu Englebert

Il n'y a pas de Tva sur les frais de dépôt à la bnb
Cdt

12.15 Frais de constitution de l'ASBL

Pour créer une ASBL en Belgique, deux tâches doivent être effectuées.

La première consiste à déposer des documents au greffe du Tribunal de l'Entreprise du siège social de l'ASBL (Bertrand, 2022 ; Dumez, 2021). Dans notre cas, étant donné que notre siège social se trouvera à Namur, les documents devront être déposés au greffe du Tribunal de l'Entreprise de Liège (Tribunaux - Rechtbanken, s.d.). Ce dépôt permet la naissance de toute personne morale (Bertrand, 2022) puisque c'est suite à celui-ci que la personnalité juridique lui est accordée (Dumez, 2021). Avant ce dépôt, l'entreprise ou l'association est considérée comme une « entreprise/association en formation » (Justice Belgium, 2019).

Le dépôt des documents peut soit se faire sous format papier (i.e. dépôt physique au greffe du Tribunal de l'Entreprise ou par envoi postal), ou soit de manière électronique. Nous avons décidé d'opter pour la seconde option puisqu'elle nous permettra d'économiser un peu plus de 50€. En effet, ce type de dépôt est payant et coûte 206,91€ TVAC pour le dépôt papier et 149,44€ TVAC pour le dépôt électronique (Mon astuce et conseils, s.d.). Ce choix implique que nous devons déposer un exemplaire original des statuts paraphés et signés par tous les fondateurs, ainsi qu'un exemplaire de l'acte de nomination des administrateurs (Dumez, 2021). Il est important de noter que le dépôt des statuts doit se faire dans les 30 jours à compter de leurs signatures (Justice Belgium, 2019). Au sein d'une ASBL, ce type de document peut être rédigé sous seing privé, c'est-à-dire par une personne lambda. Cela signifie que les statuts ne doivent pas être visés par un juriste, ni être déposés chez un notaire, ce qui réduit le coût de constitution d'un montant non négligeable. La modification de celles-ci impliquent un nouveau dépôt et coûte 134,55€ TVAC (Bertrand, 2022).

Une fois que tous les documents ont été déposés au greffe du Tribunal de l'Entreprise, l'ASBL reçoit un numéro d'entreprise qu'elle doit mentionner sur tous ses documents sortants (ex. : factures, dépliants, ...), au même titre que la raison sociale, la mention « asbl », et le siège

sociale (Bertrand, 2022).

La deuxième tâche consiste à publier quelques documents aux annexes du Moniteur Belge (Justice Belgium, 2019). C'est une obligation légale qui permet d'officialiser certains documents, ainsi que de les rendre accessible à tout public (Incidence ASBL, 2021).

Pour pouvoir réaliser cette tâche, il suffit d'en faire la demande auprès du greffe du Tribunal de l'Entreprise qui se chargera des démarches, une fois le contenu de l'ensemble des documents vérifié. Parmi ces documents, on retrouve un extrait de l'acte constitutif, un extrait de l'acte nommant les administrateurs et le cas échéant, les représentants généraux et les délégués à la gestion journalière, ainsi qu'un extrait précisant l'adresse exacte du siège, l'adresse électronique, et le site web de l'ASBL (Incidence ASBL, 2021). Cette publication se fait généralement dans les 10 jours qui suivent le dépôt, et son coût est inclus dans les 206,91€ ou 149,44€ mentionné précédemment.

Une nouvelle publication est requise en cas de modification future des statuts, du siège social, ou de la dénomination, ainsi que dans le cas d'un changement d'administrateurs. Ces modifications doivent être communiquées au greffe du Tribunal de l'Entreprise sous format papier, qui se chargera de sa publication (Incidence ASBL, 2021).

12.16 Frais de développement du site web

Nous avons décidé de faire appel à la société QG Entreprise pour le développement de notre site web. Après leur avoir communiqué toutes les caractéristiques que nous souhaitons retrouver sur notre site internet, un des employés de la firme nous a envoyé un devis et le cahier des charges correspondant.



QG Entreprise <contact@qgentreprise.be>

À Mathieu Englebert

Répondre

Répondre à tous

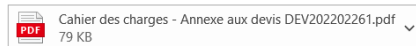
Transférer



sam. 26-02-22 09:19

Vous avez répondu à ce message le 01-03-22 09:35.

Cliquez ici pour télécharger des images. Pour protéger la confidentialité, Outlook a empêché le téléchargement automatique de certaines images dans ce message.



Bonjour Mathieu,

Je vous joins en annexe notre offre pour le développement de votre site Internet.

J'ai essayé d'être le plus complet possible dans le cahier des charges.

S'il manque certains éléments auxquels vous n'avez pas encore pensé, on peut toujours les ajouter plus tard dans le devis.

Je reste en tout cas à votre entière disposition si vous avez des questions.

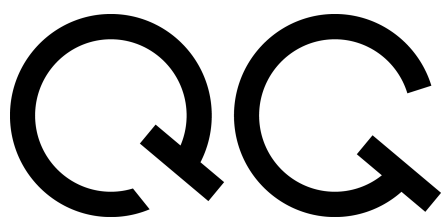
Bien à vous,

Quentin Michot.



QG Entreprise SPRL,
SOLUTIONS WEB

+32 85 250 799
Quai de Namur, 17 - 4500 HUY
contact@QGentreprise.be
www.QGentreprise.be



ENTREPRISE

N° ENT./TVA : BE 0672 763 591

Quai de Namur, 17

4500 Huy - Belgique

Tel : +32 85 250 799

Email : contact@QGentreprise.be

www.QGentreprise.be

Huy, le 26/02/2022

DEVIS N°DEV202202261

Mathieu ENGLEBERT

Envoyé par e-mail à l'adresse :

mathieu.engagebert@student.uclouvain.be

DESIGNATION	P.U.H.T	Qté	Prix Total H.T
Développement d'un site Internet d'e-commerce pour une nouvelle activité selon les fonctions et le contenu détaillés dans le cahier des charges en annexe.	5 900,00 €	1	5 900,00 €
			Total HTVA 5 900,00 €

EN OPTION			
DESIGNATION	P.U.H.T	Qté	Prix Total H.T
Service d'hébergement BASIC - période de 12 mois.	240,00 €	1	240,00 €
			Total HTVA 240,00 €

Bon pour accord le / /

CACHET DE LA SOCIETE :

SIGNATURE :

Le bon pour accord vaut acceptation des conditions de vente

VALIDITE DU DEVIS : Cette proposition est valable 30 jours.

SPRL QG Entreprise - TVA n° : BE0672.763.591 - IBAN : BE05 0689 3200 9975 - BIC : GKCCBEBB



Annexe aux devis DEV20220226

Cahier des charges



QG Entreprise SPRL
Quai de Namur, 17
B 4500 - HUY
BE0672.763.591

Votre contact : Mr **Quentin MICHOT**

1. Site Web.

A. Mise en page du site.

Le travail comportera une recherche, avec le client, du modèle de mise en page à utiliser, en ce-compris une étude colorimétrique, une étude graphique, une étude typographique et une étude de mise en page au sens large.

B. Liste des pages.

Les pages qui seront développées pour ce site Web sont :

- une page d'accueil avec une présentation rapide de l'entreprise et de son concept, ainsi qu'une présentation concise des produits vendus;
- une page qui présente dans le détail l'historique de l'entreprise, ses cofondateurs, son but, ses valeurs, et son concept;
- une page qui présente en détail le contenu type de vos boîtes (sous forme d'une vidéo) avec un focus particulier sur votre prochaine box, ainsi que les différents types de vente;
- une page « contact » qui donne votre numéro de téléphone, votre adresse email, ..., et qui propose aux gens de remplir un formulaire dans lequel ils peuvent formuler leurs questions;
- une page FAQ (Foire aux questions);
- une page avec des témoignages de clients;
- une page avec les conditions générales;
- une page avec la politique de livraisons et de retours;
- les pages "Panier", validation de commande, paiement en ligne et confirmation des commandes de produits / abonnements;
- une page d'inscription / connexion;
- une page "Mon compte" donnant accès aux informations personnelles du client, ainsi qu'à l'historique de ses commandes et ses factures.

C. Commandes en ligne.

Le site permettra aux utilisateurs de commander des produits ou des abonnements en ligne.

Les achats possibles sont les suivants:

- Un abonnement annuel non résiliable;
- Un abonnement résiliable à tout moment;
- La prochaine box qui sera fabriquée.

Dans tous les cas, le processus de commande sera comme tel :

- le client sélectionne son achat qui est ajouté à son panier;

- pour valider son panier, il aura le choix de créer un compte, de se connecter s'il a déjà créé un compte, ou bien de valider son panier sans créer de compte (note : en effet, il n'est peut-être pas nécessaire d'obliger l'utilisateur à créer un compte s'il ne commande qu'une box pour tester. On peut par contre l'obliger à créer un compte s'il souscrit à un abonnement);
- s'il n'est pas déjà connecté et s'il n'a pas de compte, il devra introduire diverses coordonnées comme son nom, son adresse, ses coordonnées de contact, ...;
- le paiement s'effectuera en ligne;
- il recevra confirmation de sa commande par e-mail;
- les administrateurs du site seront avertis par e-mail qu'une commande aura été passée.

D. Espace personnel.

L'utilisateur pourra se connecter pour accéder à son espace personnel sur le site.

Là, il pourra consulter l'historique de ses achats, l'historique de ses boxs reçues, ainsi que l'historique de ses factures.

Il pourra également y gérer son abonnement, s'il en a un.

Par exemple, s'il a souscrit à un abonnement résiliable à tout moment, il pourra le résilier depuis cet espace personnel.

S'il a pris un abonnement annuel, il pourra également décider de le résilier à la fin de la période, ou bien le renouveler.

Il pourra également, s'il a déjà reçu des boxs, écrire un témoignage.

E. Comptabilité.

Lorsqu'un client a passé commande et que son paiement aura été confirmé, une facture sera générée.

Les factures calculent la TVA.

Le client reçoit ensuite sa facture par e-mail et peut également la retrouver dans son espace personnel, s'il a créé un compte sur le site.

F. Conditions générales, politique de livraisons et de retours.

L'installation de paiements en ligne oblige la publication sur le site de conditions générales de vente et la publication d'une politique générale de livraisons et de retours. Ce sont des obligations légales.

Vous êtes libre de nous fournir ou non ces conditions à publier sur le site. Si vous ne nous fournissez rien, nous publierons des conditions standard.

G. Plateforme de paiement.

Cette offre comprend l'intégration de la plateforme de paiement sécurisée Mollie.

Les méthodes de paiement acceptées sont multiples : Bancontact, carte de crédit, Belfius Direct, PayPal, virement bancaire, ...

Un système de virement bancaire par domiciliation sera également intégré (au travers de Mollie qui permet aussi cette méthode de paiement). Ainsi, lorsque l'utilisateur souscrira à un abonnement, il pourra remplir un mandat de domiciliation sur le site afin que le montant de l'abonnement puisse être prélevé automatiquement tous les mois. Tout ceci est bien sûr entièrement automatisé et ne nécessite pas l'intervention d'un administrateur/vendeur.

2. Interface d'administration du site Web.

Afin de permettre au(x) gestionnaire(s) du site de gérer le contenu et les ventes, une interface d'administration sera à disposition, accessible par un login et un mot de passe.

Cette interface aura notamment les fonctions suivantes :

A. Gestion des produits.

Il vous sera possible de gérer de manière simple et rapide l'ensemble de vos produits. Notamment, vous pourrez gérer les boxs que vous souhaitez afficher sur le site Web. Vous pourrez ajouter une box / la modifier / la supprimer.

Vous pourrez également gérer les informations relatives à vos abonnements (prix, etc).

B. Gestion des commandes / abonnements.

Une gestion complète et très simple des commandes est incluse.

Chaque commande pourra être validée, refusée ou validée en partie.

Une liste avec les différents abonnements actifs sera disponible. Vous pourrez donc voir en temps réel quels abonnements sont actifs et en ordre de paiement.

Une liste avec les prochaines boxs à livrer peut être également disponible pour vous simplifier la vie.

Des archives seront également disponibles: une avec tous les abonnements qui ne sont plus actifs et une autre avec les boxs qui ont été livrées.

C. Livraisons.

Cette offre comprend l'intégration d'un transporteur parmi les suivants : Bpost, Mondial Relay, UPS, GLS, DHL, DPD.

Si un autre transporteur que ceux repris dans cette liste devait être intégré, nous ne serions pas tenus de respecter notre tarif annoncé.

L'intégration d'un transporteur signifie que la génération des étiquettes de livraison est automatisée.

D. Comptabilité.

Les factures calculeront la TVA. Elles seront rangées dans un facturier accessible depuis l'administration, par ordre de numéro de facture. Une fonction très simple permettra d'exporter une archive de factures entre deux dates choisies librement. C'est notamment utile en fin de trimestre, pour transmettre au comptable.

E. Témoignages.

Dans votre administration, vous aurez une liste avec les nouveaux témoignages des clients. Vous pourrez accepter ou refuser un témoignage.

Si vous l'acceptez, il sera visible publiquement dans la page "Témoignages" du site.

Si vous le refusez, il ne sera pas visible sur le site.

F. FAQ.

Vous pourrez également gérer les questions et les réponses que vous souhaitez voir affichées dans la page FAQ du site.

3. Système de paiements en ligne.

Cette offre comprend l'intégration de la plateforme de paiement sécurisée Mollie (www.mollie.com).

Les méthodes de paiement acceptées sont multiples : Bancontact, carte de crédit, Belfius Direct, PayPal, ... Ils peuvent être activés ou désactivés en fonction de vos souhaits.

Le détail de la tarification sur les transactions bancaires est disponible sur leur site Web (<https://www.mollie.com/fr/pricing>).

4. Méthodes de développement et évolutions.

Nous développons uniquement nos projets Web entièrement sur-mesure.

Nous n'utilisons pas de Systèmes de Gestion de Contenu (CMS comme Wordpress, Prestashop, etc).

De ce fait, le site Web côté public et l'interface d'administration sont entièrement développés sur-mesure de la façon la plus optimale possible.

Du côté de l'administration, tout est construit de sorte que la gestion des contenus soit facilitée et accessible à toute personne, sans qu'aucune connaissance spécifique en informatique ne soit requise.

Notre méthode de travail nous permet donc de moduler sans (presque) aucune limite tous les aspects d'un site Web (au niveau visuel, adaptabilité, fonctions, comportement, référencement, etc).

Ceci ne ferme également aucune porte pour les potentielles évolutions de nos projets. Nous développons toujours nos projets Web de la façon la plus fluide possible afin que les évolutions potentielles demandées par le client par la suite puissent toujours être développées et intégrées sans contrainte technique aucune.

5. Adaptation à tous les supports.

Nous garantissons que nos sites Web sont entièrement compatibles avec tous les supports les plus répandus (smartphones, tablettes et ordinateurs de bureau).

Nous garantissons également qu'ils sont entièrement compatibles avec les navigateurs Web les plus répandus (selon leurs versions non-obsolètes):

- Edge (Microsoft);
- Safari (Apple);
- Chrome (Google);
- Mozilla Firefox;
- Opera.

6. Sécurité.

Pour assurer la sécurité de nos projets ainsi que la sécurité des données, nous installons toutes les mesures de sécurité nécessaires. Tous les protocoles installés sont des protocoles à jour au moment de l'installation. Vous êtes ainsi assurés

d'avoir un site Internet à la pointe en termes de sécurité et de protection contre le piratage.

Notamment, les protocoles que nous installons sont les suivants :

- protocole HTTPS pour le transfert de données;
- protocoles anti-robots sur le site (RECAPTCHA) et anti-spams;
- protection CSRF pour les formulaires;
- prévention contre les injections SQL;
- prévention contre le XSS (Cross-Site Scripting);
- prévention contre l'assignation de masse;
- etc.

7. Référencement naturel.

Notre offre comprend un travail d'optimisation du référencement naturel sur les moteurs de recherche comme Google (SEO) afin d'être au plus visible dans les résultats de recherche en lien avec votre activité.

Nous nous concentrons sur les deux points essentiels pour avoir un bon référencement:

- le choix et le placement stratégique de mots-clés cohérents avec votre activité (en ce compris: une syntaxe et une sémantique correctes pour le contenu textuel, un contenu de qualité, etc);
- le respect de toutes les contraintes techniques assurant la crédibilité du site et de son contenu auprès des moteurs de recherche (vitesse de chargement, hiérarchie de l'information, l'adaptation du site à tous les supports, la sécurité du site, les URLs, etc).

8. Service d'hébergement BASIC.

Au-delà du développement du site Internet, nous proposons en option notre solution d'hébergement (BASIC) comprenant les services suivants :

- location d'un nom de domaine;
- location d'un espace d'hébergement PRO;
- adresses e-mail liées au nom de domaine (3 maximum dans la formule PRO et 25 maximum dans la formule standard);
- des mises à jour régulières de sécurité;
- une assistance permanente en cas de problème technique.

Ce service couvre tous les frais relatifs à la maintenance du site Web et vous permet donc de n'avoir rien à gérer de votre côté.

12.17 Crowdfunding

L'objectif de ce crowdfunding sur la plateforme Crowd'in sera de récolter un montant de 10.000€ au mois de novembre 2022. Ainsi, nous déposerons notre dossier au tout début du mois de septembre afin d'être dans les temps. Une fois que notre dossier sera accepté, une dépense de 150€ devra être réalisée pour payer les frais de mise en ligne (Crowd'in, s.d.). Si nous parvenons à récolter le montant fixé dans le temps imparti, la plateforme prendra une commission de 7% sur le montant récolté (Crowd'in, s.d.).

Les derniers coûts à retirer du montant récolté pour connaître le montant final que nous pourrions effectivement bénéficier sont ceux liés aux différentes récompenses. Pour ce faire, nous avons premièrement estimé la proportion des donateurs de chacun des paliers. Nous avons considéré que 35% de ceux-ci participeront à cette campagne à hauteur de 10€, 30% à hauteur de 25€, 25% à hauteur de 50€, 8% à hauteur de 125€, et 2% à hauteur de 200€. Nous en avons donc déduit que nous devons convaincre approximativement 267 personnes à contribuer à notre levée de fonds pour arriver au montant choisi.

Nous avons ensuite calculé le coût d'achat ou de fabrication HTVA de chacune des récompenses. Celui-ci est 1,38€ pour la carte postale (Fizzer, s.d.), 4,15€ pour la casquette (Helloprint, s.d.), 0,07€ pour la planche de BD, 12,70€ pour la box, et nul pour la dernière récompense. Si nous multiplions le nombre de récompenses à offrir au minimum à la suite de ce crowdfunding par le prix de chacun d'entre elles, nous arrivons à un montant d'environ 1.430€.

Le tableau ci-dessous récapitule toutes les informations données ci-dessus.

Palier	Récompense	Coût de fabrication de la récompense (HTVA)	Coût de fabrication de la récompense (TVAC)	Nombre de donateurs	Nombre de récompenses à donner
10 €	Une carte postale sur laquelle on peut retrouver un dessin de Léo et Lila d'un côté et un mot de remerciement sur l'autre face	1,38 €	1,67 €	93	267
25 €	Une casquette enfant sur laquelle notre logo est imprimé	4,15 €	5,02 €	80	173
50 €	Une planche de BD personnalisée dans laquelle se retrouvera l'enfant choisi par le donateur ou la donatrice	0,07 €	0,08 €	67	93
125 €	Une box en exclusivité	12,70 €	15,36 €	21	27
200 €	Le donateur ou la donatrice choisit un enfant qui se retrouvera dans la BD d'une prochaine box.	- €	- €	5	5
	Montant récolté	10.000,00 €			
	Frais de mise en ligne	150,00 €			
	Commission sur les fonds levés	700,00 €			
	Nombre de participants	267			
	Coût total de la fabrication des récompenses HTVA	1.432,02 €			
	Coût total de la fabrication des récompenses TVAC	1.732,74 €			
	Montant finalement perçu	7.744,02 €			

12.18 PV de la réunion avec Benjamin Elias

Procès verbal de la réunion avec Benjamin Elias

Date : 18 janvier 2022

Présence : Benjamin Elias, Florian de Clippele, Mathieu Englebert

Benjamin Elias

- Professeur de chimie à l'UCL
- Anime « Le Printemps des Sciences » depuis 15 ans. C'est un évènement à destination des élèves de 3^{ème} et 4^{ème} primaire qui a pour but de leur faire découvrir les sciences à travers des expériences scientifiques dans les laboratoires de l'UCL.

Commentaires sur les expériences que nous avons sélectionnées pour le 2^{ème} prototype

- 1) CD arc-en-ciel :
 - Est-ce que les enfants de 8 à 11 ans savent ce qu'est un CD ?
 - Explication : liée à la diffraction de la lumière
- 2) Animation sur l'eau :
 - Explication : tension superficielle
- 3) Les couleurs décomposées :
 - /
- 4) Empreinte digitale :
 - /
- 5) Remise à niveau :
 - Rouille = oxyde de fer ➔ se forme grâce au contact de l'eau avec l'air
 - Lorsque l'on immerge une pièce rouillée dans de l'acide, ce dernier retire une couche de la pièce, donc en partie la rouille. Cela signifie que si on réalise un certain nombre de fois l'expérience, la pièce commencerait à perdre en épaisseur et pourrait disparaître.
 - Il propose que l'on utilise plutôt des pièces de 0,05€ pour réaliser cette expérience car elles ressortiraient plus brillantes.

6) Magnétisme humain :

- Comme il n'y a pas de magnétisme qui se cache dans cette expérience, il propose qu'on change le nom de cette expérience.

Autres idées d'expériences

- En lien avec la conduction du courant
- Séparer les différents colorants de l'encre d'un stylo à billes à l'aide d'un filtre à café
- En lien avec la tension superficielle : déposer une feuille avec une aiguille sur une surface d'eau. La feuille va prendre l'eau et couler, tandis que l'aiguille va rester à la surface de l'eau.
- Mélanger des couleurs en utilisant du papier crépon : Comme le colorant qui se trouve sur ce type de papier se retire très facilement, on pourrait réaliser des expériences où on mélange deux couleurs différentes en immergeant deux papiers crépons dans de l'eau.

Conseils

- Pousser les enfants à se poser des questions sur base d'une observation
- Bien insister sur l'aspect sécurité (ex. : mettre des lunettes de sécurité, porter un tablier, réaliser l'expérience dans un endroit sûr, ...) pour se décharger de toute responsabilité (ex: le livre mad science)
- Créer des interactions entre nous dans les vidéos en se posant, par exemple, des questions
- Publicité : On pourrait tenir un stand à l'évènement « Le Printemps des Sciences » où l'on proposerait aux enfants de réaliser quelques expériences scientifiques présentes dans nos box.
- Publicité : On pourrait aller réaliser quelques expériences présentes dans nos box dans les écoles.
- Pour que notre projet ait plus de crédibilité, cela serait bien que l'on ait une personne scientifique de référence pour qu'il puisse nous donner un retour scientifique sur nos expériences. Il veut bien être celle de référence dans le cadre de ce mémoire, mais si on veut lancer ce projet d'entreprise après le mémoire, cela serait bien que l'on trouve quelqu'un d'autre.

Autres

- Si nos box sont à destination d'enfants âgés entre 8 et 11 ans, on peut se permettre de reprendre les mêmes expériences tous les 4 ans.
- Il connaît de nombreuses personnes qui enseignent dans le primaire. On peut le contacter si on veut qu'il nous mette en contact avec celles-ci.
- Il ne faut pas hésiter à revenir vers lui si on a besoin d'aide, si on a une question, ... Il a également une collègue qui organise "les mercredis de la chimie". Elle pourrait avoir des idées d'expérience pour nous.
- Si on souhaite tester une expérience dans un laboratoire scientifique, on peut le contacter afin d'avoir accès à un laboratoire de l'UCL.

12.19 Brevet d'animateur de centres de vacances

Vous trouverez ci-dessous le brevet d'animateur de centres de vacances de Mathieu.

Brevet d'animateur de centres de vacances

Monsieur Englebert Mathieu, né le 28-09-1999 est titulaire du Brevet d'animateur de centres de vacances octroyé par l'organisme de formation FÉDÉRATION NATIONALE DES PATROS, le 31-08-2017.

Les stages pratiques ont été effectués en séjour et en séjour.

Le brevet est déterminé par le décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances et l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 mai 2009 relatif à l'homologation des brevets d'animateurs et de coordinateurs de centres de vacances.

La formation d'animateur de centres de vacances rend le participant capable d'assurer l'encadrement et l'animation d'un groupe d'enfants et/ou d'adolescents, d'assurer la mission éducative d'un centre de vacances, sur base d'un projet pédagogique défini. Cette formation s'inscrit dans une démarche culturelle originale d'Education permanente qui a pour objectif de favoriser et de développer chez les participants des capacités de choix, d'analyse, d'action et d'évaluation ainsi que des attitudes de responsabilités et de participation active dans une perspective d'émancipation individuelle et de construction collective.

Les contenus portent notamment sur les matières suivantes, en lien direct avec la fonction exercée par les animateurs de centres de vacances: l'expression, la créativité, la santé et le bien-être des enfants, les premiers soins, la prévention, la déontologie, la bientraitance des enfants, les méthodes actives d'éducation, l'organisation d'activités, la communication, la psychologie de l'enfant et de l'adolescent, la gestion de groupe, l'éveil culturel, les Droits de l'Enfant, les méthodes et enjeux de l'Education permanente en centres de vacances, la gestion et le respect des différences, le lien entre le projet pédagogique du centre de vacances, sa mise en pratique et son évaluation.

L'organisme de formation est habilité par le Ministre de la Jeunesse.

Le brevet est homologué par la Communauté française, Direction générale de la Culture, Service de la Jeunesse.

Pour la Communauté française, par délégation,



André-Marie PONCELET,
Administrateur général de la Culture

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
CPME - Collège des Doyens

Place des Doyens, 1 bte L2.01.02, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/cpme