

Louvain School of Management

Analyse stratégique de la startup Drink A Flower sur le moyen terme (2020-2024)

Auteurs : Elisabeth LOMBARD et Marine OPDEBEECK
Promoteur : Frank JANSSEN
Année académique 2019-2020

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont aidées de près ou de loin pendant la réalisation de ce mémoire. L'écriture d'un tel travail demande du temps et des encouragements, c'est pourquoi nous voudrions remercier plus particulièrement :

Nos familles qui nous ont soutenus durant cette période particulière et qui ont contribué à la relecture de notre mémoire ;

Notre promoteur, Frank Janssen, pour son investissement, sa disponibilité et ponctualité. Il a ainsi pu nous aiguiller dans la rédaction et nous a encouragé à faire mieux ;

Ernest Van Zuylen, pour ses précieux conseils en rapport avec le plan financier ;

Florence Lacroix pour sa relecture approfondie et ses recommandations en matière de littérature ;

Nos colocataires qui nous ont supporté pendant cette période de confinement ;

Enfin, merci à vous, lecteurs, qui prendrez le temps de lire notre mémoire. Nous vous souhaitons d'ores et déjà une agréable lecture.

Résumé exécutif

Drink A Flower (DAF) a été créée en 2017 et est une startup qui vend une boisson pétillante non-alcoolisée à base de fleurs de sureau. La mission de *DAF* est d'offrir une alternative naturelle et moins sucrée pour contrer les problèmes de santé liés à la surconsommation de boissons sucrées, notamment l'obésité, le diabète, les maladies cardiovasculaires ou encore les cancers.



Équipe :

L'équipe de la startup : Jérôme Pirmez, ingénieur civil & Marine Opdebeeck, sciences de gestion.

L'équipe du mémoire : Elisabeth Lombard, sciences de gestion & Marine Opdebeeck.

Business : *DAF* commercialise une boisson pétillante à base de fleurs de sureau. Celle-ci est naturelle, biologique et 38% moins sucrée que la moyenne des softs présents sur le marché.

Marché : *DAF* opère sur le marché des softs pétillants sains.

Opportunités : le marché des softs est en croissance ainsi que la consommation des aliments sains et bios.

Concurrence et avantage concurrentiel : l'intensité concurrentielle du marché des softs en Belgique est très élevée. L'avantage concurrentiel de *DAF* repose sur le fait que la boisson est biologique, naturelle et moins sucrée que ses concurrents.

Clients : *DAF* vend ses boissons en *B2B*, principalement aux restaurants, magasins bios et lors d'événements. Le client final est un buveur de soft ayant un pouvoir d'achat élevé et soucieux d'améliorer son mode de vie en passant par une consommation saine et réfléchie.

Besoins : les clients finaux veulent conserver leurs habitudes en buvant des *softs* tout en consommant moins sucré.

Positionnement : le produit est différencié par les attributs supérieurs. Ces attributs justifient son prix d'écémage.

Distribution : le circuit de distribution de la startup est indirect avec plusieurs intermédiaires.

Chiffres-clés : le chiffre d'affaires de 2020 est de 12 155,74 euros avec 9031 bouteilles vendues. Ce chiffre d'affaires aurait été de 36 470,88 euros avec 27 096 bouteilles vendues s'il n'y avait pas eu la crise sanitaire du Covid-19. Cependant, l'entreprise est en forte croissance grâce à ses forces de vente et réalise, en 2024, un chiffre d'affaires de 1 137 363,77 euros avec une marge brute d'exploitation de 836 776,04 euros (74% du chiffre d'affaires). Le résultat net après impôt est de -4 638,34 euros en 2020 et de 150 803,70 euros en 2024.

Financement : *DAF* aura besoin en 2022 de 20 000 euros pour pallier ses besoins de trésorerie.

Contact : info@drinkaflower.be
N° TVA : BE 0723.505.182
B-1150 Woluwe-Saint-Pierre, Belgique

Table des matières

TABLE DES MATIERES	I
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
TABLE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS	VI
INTRODUCTION	1
1. ORIGINE DU PROJET	2
1.1 UNE MINI-ENTREPRISE	2
1.2 LES MOTIVATIONS POUR REPRENDRE LE PROJET.....	3
1.3 L'ÉQUIPE	3
1.3.1 <i>L'équipe au sein de la startup</i>	3
1.3.2 <i>L'équipe du mémoire</i>	5
2. RAISON D'ÊTRE	7
2.1 LE PROBLÈME	7
2.2 LA SOLUTION.....	13
2.3 CULTURE D'ENTREPRISE.....	17
3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	18
3.1 ANALYSE PESTEL	18
3.1.1 <i>Contexte politique</i>	19
3.1.2 <i>Contexte économique</i>	20
3.1.3 <i>Contexte social</i>	21
3.1.4 <i>Contexte technologique</i>	23
3.1.5 <i>Contexte écologique</i>	24
3.1.6 <i>Contexte législatif</i>	25
3.1.7 <i>Étude des scénarios</i>	26
3.2 LE MODÈLE DES CINQ FORCES DE PORTER ET LA NOTION DE « RIVALITÉ ÉLARGIE »	29
3.2.1 <i>L'intensité concurrentielle</i>	29
3.2.2 <i>Pouvoir de négociation des fournisseurs</i>	32
3.2.3 <i>Pouvoir des nouveaux entrants</i>	32
3.2.4 <i>Pouvoir de négociation des clients</i>	33
3.2.5 <i>Menace des produits substitués</i>	34
3.2.6 <i>Conclusion</i>	35
3.3 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	36
3.4 LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER	37
3.4.1 <i>Les activités principales ou primaires</i>	37
3.4.2 <i>Les activités de soutien</i>	39
3.5 ANALYSE SWOT.....	40
3.6 AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	44
4. ÉTUDE DE MARCHÉ	45
4.1 MÉTHODOLOGIE	45
4.2 LIMITES	48
4.3 RÉSULTATS PRINCIPAUX.....	49
5. ANALYSE MARKETING	54
5.1 MARKETING STRATÉGIQUE	54
5.1.1 <i>Analyse de l'environnement</i>	54
5.1.2 <i>Segmentation</i>	54

5.1.3	<i>Ciblage</i>	55
5.1.4	<i>Positionnement</i>	56
5.2	MARKETING OPÉRATIONNEL.....	57
5.2.1	<i>Produit</i>	57
5.2.2	<i>Prix</i>	59
5.2.3	<i>Distribution</i>	60
5.2.4	<i>Communication</i>	61
6.	PLAN ORGANISATIONNEL	64
6.1	STRUCTURE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	64
6.2	DÉMARCHES JURIDIQUES ET LÉGALES	65
7.	PLAN OPÉRATIONNEL	67
7.1	HISTORIQUE DES OPÉRATIONS	67
7.1.1	<i>En 2017</i>	67
7.1.2	<i>En 2018</i>	67
7.1.3	<i>En 2019</i>	68
7.1.4	<i>En 2020</i>	69
7.2	FABRICATION DU PRODUIT	69
7.3	DISTRIBUTION ET VENTE DU PRODUIT	70
7.4	PACKAGING.....	70
7.5	OBJECTIFS.....	73
7.5.1	<i>Objectifs 2020</i>	73
7.5.2	<i>Objectifs 2021</i>	73
7.5.3	<i>Objectifs 2022 - 2024</i>	74
8.	BUSINESS MODEL CANVAS.....	75
9.	PLAN FINANCIER	76
9.1	HYPOTHÈSES GÉNÉRALES	76
9.2	MÉTHODOLOGIE	78
9.3	BESOINS INITIAUX ET SOURCES DE FINANCEMENT EN DÉBUT D'ACTIVITÉ	79
9.4	SOURCES DE FINANCEMENT – SPRL	79
9.5	ESTIMATION DES COÛTS	80
9.5.1	<i>Les coûts variables</i>	80
9.5.2	<i>Les coûts fixes</i>	82
9.5.3	<i>Tableau récapitulatif des coûts fixes</i>	89
9.6	ESTIMATION DU NOMBRE DE POINTS DE VENTE	90
9.6.1	<i>Prévisions des forces de vente</i>	90
9.6.2	<i>Force des vendeurs (nombre d'établissements validés par travailleur)</i>	91
9.6.3	<i>Nombre de bouteilles vendues par mois en fonction du point de vente</i>	94
9.6.4	<i>Tableau récapitulatif des ventes</i>	95
9.6.5	<i>Calcul du prix de revient</i>	96
9.7	ESTIMATION DU PRIX DE VENTE.....	96
9.8	PRÉVISIONS DES VENTES	98
9.9	ESTIMATION CHIFFRE D'AFFAIRES	99
9.10	ANALYSE DES DIFFÉRENTS RATIOS	100
9.10.1	<i>Seuil de rentabilité</i>	100
9.10.2	<i>Point mort en jours</i>	100
9.10.3	<i>Ratio de rentabilité</i>	100
9.10.4	<i>Ratio de liquidité</i>	101
9.10.5	<i>Ratio de solvabilité</i>	101
9.11	SYNTHÈSE PLAN FINANCIER.....	101
9.11.1	<i>Bilan</i>	102
9.11.2	<i>Comptes de résultats</i>	103
9.11.3	<i>Trésorerie</i>	103
9.11.4	<i>Conclusion de l'analyse financière</i>	104

10. ANALYSES DES RISQUES	106
CONCLUSION	108
BIBLIOGRAPHIE.....	110
ANNEXES	122

Annexe 1 : Curriculum vitae de Marine Opdebeeck, Jérôme Pirmez et Elisabeth Lombard	122
Annexe 2 : Proportion (%) de la population obèse chez les adultes (18-65ans) entre 1997 et 2013 (Institut Scientifique de Santé Publique, 2013)	125
Annexe 3 : Proportion (%) de la population obèse chez les enfants (2-17ans) entre 1997 et 2013) (Institut Scientifique de Santé Publique, 2013)	125
Annexe 4 : <i>Softs</i> les plus consommés en 2018 en France (Statista, 2018)	126
Annexe 5 : Sondage sur le goût de la boisson, regroupant 36 participants	126
Annexe 6 : Durée de conservation de DAF	127
Annexe 7 : Source de revenus de la vente de bouteilles de <i>DAF</i> (275ml) en 2020	127
Annexe 8 : Dépenses totales des ménages belges pour les produits bio (alimentaires et non alimentaires) en millions d’euros, et leur évolution annuelle de 2008 à 2018 (Beudelot & Mailleux, 2019)	128
Annexe 9 : Questionnaire et réponses de l’étude de marché	129
Annexe 10 : Personnes touchées par <i>DAF</i> sur <i>Facebook</i>	137
Annexe 11 : Audience <i>Instagram</i> de <i>DAF</i>	137
Annexe 12 : Logo et étiquette 2018.....	138
Annexe 13 : Comparaison des grands chiffres entre l’année 2020 sans Covid-19 et avec Covid-19 ...	139
Annexe 14 : Assurance Responsabilité Civile d’exploitation.....	139
Annexe 15 : Analyses du laboratoire	140
Annexe 16 : Coût du label bio par Certysis (2020)	141
Annexe 17 : Brochure des tarifs AFSCA (2020)	141
Annexe 18 : Tarif code-barres GS1 et facture du premier code-barres (2020).....	142
Annexe 19 : Coût de livraison du livreur en fonction du nombre de caisses.....	143
Annexe 20 : Prix constitution SPRL.....	143
Annexe 21 : Honoraires de comptabilité	144
Annexe 22 : Comparaison du seuil de rentabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19.....	145
Annexe 23 : Comparaison du ratio de rentabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19	145
Annexe 24 : Comparaison du ratio de liquidité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19	145
Annexe 25 : Comparaison du ratio de solvabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19.....	145

Liste des tableaux

Tableau 1: Taux de sucre des softs les plus consommés	14
Tableau 2: Analyse de la quantité de sucre présente dans les softs en Belgique	15
Tableau 3: Dépenses moyennes des belges entre 1999 et 2018 (Statbel, 2019)	20
Tableau 4: Évolution des maladies et affections chroniques en Belgique (%) sur la période 1997-2018 (Sciensano, 2018)	23
Tableau 5: Mesure de l'impact et de l'incertitude des facteurs repris dans l'analyse PESTEL	26
Tableau 6: Matrice des scénarios	27
Tableau 7: Concurrents directs de DAF	30
Tableau 8: Concurrents indirects de DAF	31
Tableau 9: Matrice SWOT de DAF	40
Tableau 10: Moyenne des prix en fonction de l'âge	59
Tableau 11: Moyenne des prix de la cible de DAF	60
Tableau 12 : Business Model Canvas de DAF	75
Tableau 13: Besoins financiers en 2017 à la création de l'activité	79
Tableau 14: Coût de production d'une bouteille de 275 ml	81
Tableau 15: Salaires des employés de DAF	88
Tableau 16: Coûts fixes de DAF	89
Tableau 17: Récapitulatif des forces de vente	90
Tableau 18: Points de vente validés par type d'employé	91
Tableau 19: Profils et nombre d'employés par année	91
Tableau 20: Points de vente validés par an en fonction du nombre d'employés	91
Tableau 21: Cumul des points de vente validés par an compte tenus de tous les membres de l'équipe	93
Tableau 22: Variation du nombre de bouteilles vendues par mois dans un établissement en fonction du nombre de goûts disponibles	95
Tableau 23: Nombre de bouteilles vendues en fonction du nombre de goûts disponibles	96
Tableau 24: Prix de revient unitaire	96
Tableau 25 : Prix de vente proposé aux magasins, calculé en aval du consommateur final	97
Tableau 26 : Prix de vente proposé aux restaurants, calculé en aval du consommateur final	98
Tableau 27: Chiffre d'affaires et prix moyens prévisionnels en fonction des secteurs de vente	99
Tableau 28: Récapitulatif des quantités vendues et du chiffre d'affaires	99
Tableau 29: Seuil de rentabilité et point mort en jours	100
Tableau 30: Ratio de rentabilité de DAF	101
Tableau 31: Ratio de liquidité de DAF	101
Tableau 32: Ratio de solvabilité de DAF	101
Tableau 33: Bilan de DAF	102
Tableau 34: Compte de résultat simplifié de DAF	103
Tableau 35: FR et BFR de DAF	103
Tableau 36: Flux de trésorerie de DAF	104

Liste des figures

Figure 1: Paysage concurrentiel de DAF	32
Figure 2: Pentagone sectoriel de DAF	35
Figure 3: Arborescence du questionnaire.....	46
Figure 4: Appréciation des trois aspects importants de DAF	49
Figure 5: Attributs jugés les plus importants pour l'achat d'une boisson.....	50
Figure 6 : Habitudes de consommation des softs.....	51
Figure 7 : Préférences générales du type de contenant	52
Figure 8: Prix (€) que les personnes sont prêtes à payer en fonction de leur âge	53
Figure 9: Positionnement de DAF et de ses concurrents	57
Figure 10: Circuit de distribution avec distributeur	61
Figure 11: Circuit de distribution avec livreur	61
Figure 12 : Photo type publiée sur les réseaux sociaux	63
Figure 13: Logo final de DAF.....	71
Figure 14: Étiquette actuelle de DAF.....	72
Figure 15: Méthodologie pour les prévisions de ventes.....	78

Table des acronymes et des abréviations

AFSCA : *Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire*
 ASBL : *Association sans but lucratif*
 B2B : *Business to business*
 BCE : *Banque Carrefour des Entreprises*
 BFR : *Besoin en fonds de roulement*
 BMJ : *The British Medical Journal*
 CO2 : *Dioxyde de carbone*
 COP21 : *Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques*
 CRM : *Gestion de la relation client*
 CSP : *Catégorie socio-professionnelle*
 DAF : *Drink A Flower*
 DPO : *Days Payable Outstanding*
 DSO : *Days Sales Outstanding*
 E140i : *Chlorophylles*
 E296 : *Acide malique*
 E330 : *Acide citrique*
 E414 : *Gomme arabique*
 E445 : *Ester glycérique de résines de bois*
 E960 : *Stéviolside*
 ERMG : *Economic Risk Management Group*

FJE : *Fondation pour la Jeune Entreprise*
 FMCG : *Fast Moving Consumer Goods*
 FMI : *Fond Monétaire International*
 FR : *Fonds de roulement*
 GRH : *Gestion des ressources humaines*
 Horeca : *Hôtellerie, restauration et cafés*
 IMC : *Indice de Masse Corporelle*
 KPI : *Indicateur clé de performance*
 OCDE : *Organisation de coopération et de développement économiques*
 ONG : *Organisation non gouvernementale*
 PME : *Petite ou moyenne entreprise*
 R&D : *Recherche et développement*
 SA : *Société anonyme*
 SPF : *Service Public Fédéral*
 SPRB : *Service Public Régional de Bruxelles*
 SPRL : *Société à responsabilité limitée*
 SRL : *Société à Responsabilité Limitée*
 SWOT : *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*
 TBL : *Triple bottom line*
 WCRF : *World Cancer Research Fund*

Introduction

Actuellement, nous vivons dans une société où nous rencontrons de nombreux problèmes de santé liés à une consommation trop sucrée, et plus particulièrement celle des boissons présentes sur le marché. En effet, des preuves évidentes démontrent que celles-ci peuvent avoir des répercussions importantes sur la santé humaine. En Belgique, aujourd'hui, près d'un adulte sur deux est considéré comme étant en surpoids et 16% des adultes sont considérés comme obèses. Malgré le fait qu'une consommation régulière des *softs*¹ soit néfaste pour la santé, on constate une augmentation durant ces dernières années.

C'est pourquoi en 2017, Marine Opdebeeck et Jérôme Pirmez ont décidé de créer *Drink A Flower (DAF)*, une boisson biologique^{2 3}, naturelle et légèrement pétillante à base de fleurs de sureau. Celle-ci est considérée comme un *soft* avec un taux de sucre plus faible (-38%) que la plupart des *softs* vendus en Belgique. Cependant, *DAF* procure le même plaisir que la plupart des *softs* classiques ; ils sont agréables à déguster, rafraîchissants et donnent une sensation de vitalité et de dynamisme.

L'objectif de ce mémoire est d'établir une analyse stratégique de la startup sur une période de cinq ans. Il est réalisé en binôme constitué de Marine Opdebeeck et Elisabeth Lombard⁴. Tout d'abord, nous présenterons les origines du projet ainsi que l'équipe qui la compose. Ensuite, nous cernerons précisément les problèmes de santé et développerons la solution, *DAF*. Nous réaliserons une analyse approfondie de l'environnement en étudiant son environnement interne et externe. Celle-ci nous permettra d'établir une analyse *SWOT* et de déceler l'avantage concurrentiel de *DAF*. Afin d'établir une analyse marketing stratégique et opérationnelle, nous réaliserons une étude de marché auprès de 614 personnes. Par la suite, nous élaborerons un plan organisationnel de l'entreprise ainsi qu'un plan opérationnel qui détaillera l'historique des opérations et les objectifs futurs. La dernière partie de ce mémoire présentera un plan financier qui mettra en exergue toutes les informations indispensables et étudiera la faisabilité de l'entreprise jusqu'en 2024. Nous terminerons ce mémoire par l'analyse des risques auxquels la société pourrait être confrontée.

¹ Mot utilisé pour faire référence à « soft-drink » : boisson non-alcoolisée (Larousse, s.d.). Dans ce mémoire, ce mot désignera les boissons non-alcoolisées pétillantes (hors « light » et « zero »).

² Nous utiliserons soit le mot « biologique » soit son abréviation « bio » dans la suite du texte.

³ Une boisson est certifiée biologique si elle fait apparaître un label sur son étiquette prouvant qu'elle répond à un cahier des charges spécifique (Eurofeuille, AB, Ecocert, etc.).

⁴ Le pronom « nous » sera utilisé dans le texte pour décrire Elisabeth Lombard et Marine Opdebeeck.

1. Origine du projet

A l'origine, ce projet était une mini-entreprise de l'école Saint-Michel. Marine Opdebeeck a décidé de reprendre le projet avec Jérôme Pirmez en 2017. Ils y ont vu une opportunité d'affaires : améliorer la boisson en réduisant son taux de sucre pour contrer les problèmes de santé liés à la surconsommation de *softs*. Au sein du projet, Jérôme s'occupe de la production et de la distribution du produit et Marine est en charge du développement de ce dernier. Les forces de cette équipe sont basées sur la complémentarité de leurs expériences et de leurs connaissances.

Marine et Elisabeth Lombard ont décidé d'écrire leur mémoire sur ce projet. La contribution d'Elisabeth pour ce mémoire repose sur l'apport de ses connaissances approfondies en marketing et du regard extérieur qu'elle posera sur l'entreprise.

1.1 Une mini-entreprise

Drink A Flower est initialement le projet d'une mini-entreprise de dix étudiants du Collège Saint-Michel à Etterbeek. Elle a été créée en novembre 2016 grâce à la Fondation pour la Jeune Entreprise (FJE). La FJE est une association sans but lucratif (ASBL) fondée en 2000 qui a pour but d'aider les jeunes entrepreneurs. C'est dans cette optique, que chaque année dans certaines écoles, la FJE propose aux élèves de sixième secondaire de se lancer un défi : créer une mini-entreprise en parallèle des cours de l'école. Constitué de cinq à dix personnes, les groupes d'étudiants qui désirent lancer un projet sont soutenus tout au long de l'année par un coach qui leur est attribué. Cette personne suit attentivement le projet tout en les aidant dans leurs challenges quotidiens. Conscient des difficultés auxquelles ces élèves sont confrontés, le coach partage au mieux son expérience et aide l'équipe à challenger leurs idées. En faisant partie de la structure FJE, les étudiants bénéficient aussi d'un très large réseau d'entrepreneurs et de conseillers, dont ils peuvent obtenir de l'aide (FJE, s.d.).

Initialement *Drink A Flower*, dans sa traduction littérale « bois une fleur » a été créée dans l'idée de proposer une boisson au goût atypique qui se caractérise principalement par sa saveur fleurie. Cependant, au début de cette aventure, le produit en lui-même était simple et proposait une boisson pétillante à base de fleurs de sureau. L'équipe de la mini-entreprise achetait le sirop de sureau en magasin et le mélangeait avec de l'eau pétillante. Leur taux de sucre était de 6,67 grammes par 100 ml, ce qui est relativement élevé pour une boisson qui se veut saine (cf. Point 2.2 *La solution*). La mini-entreprise est quand même arrivée entre

septembre 2015 et juin 2016 à vendre 728 bouteilles au prix unitaire de 2,50 euros. Au terme de cette année scolaire, le groupe d'étudiants a laissé tomber le projet. Néanmoins, Marine a eu l'idée de le reprendre et de l'améliorer en réduisant le taux de sucre présent dans la boisson. Elle proposa à Jérôme Pirmez, son ami, de la rejoindre dans cette aventure.

1.2 Les motivations pour reprendre le projet

L'idée de créer une boisson qui puisse remplacer les *softs* trop sucrés sur le marché était une opportunité d'affaires pour Marine et Jérôme. En effet, nous le verrons plus tard, les boissons gazeuses entraînent souvent des problèmes de santé, tels que l'obésité, le diabète ou des maladies cardiovasculaires (The British Medical Journal [BMJ], 2019). De plus, le sucre retrouvé dans ces boissons peut entraîner l'érosion ou la perte d'émail des dents lors d'une forte consommation (Gunepin, Derache, Pecheur, Richard & Maugey, 2016). Par ailleurs, l'envie d'entreprendre était une grande motivation pour Jérôme et Marine. Leurs expériences passées dans le milieu entrepreneurial les poussent à vouloir en faire plus. Ils se lancent donc dans ce projet avec pour objectif de faire de cette boisson, une solution pour ces problèmes de santé publique.

1.3 L'équipe

1.3.1 L'équipe au sein de la startup

Marine Opdebeeck

Au moment de reprendre le projet de la mini-entreprise en 2017, Marine a vingt ans et est en troisième année en sciences économiques à l'Université catholique de Louvain (UCL) à Louvain-la-Neuve. Pendant ses humanités, Marine a déjà pris goût à l'entrepreneuriat en participant aux mini-entreprises de FJE en 2014 avec le projet « Sup' Cup » (verres en plastique réutilisables et recyclables aux motifs de la coupe du monde de football). Elle est donc ressortie de là en ayant eu une première réelle expérience dans le monde de l'entreprise avant même de commencer l'université. En 2014, elle est partie voyager pendant un an aux États-Unis et en Australie. Cela lui a permis d'apprendre l'anglais et de devenir plus indépendante. En deuxième année de bachelier, elle a rejoint le département des ressources humaines chez LSM Conseils. Avec son équipe, ils ont notamment organisé la LSM Cup, qui a eu lieu en février 2018. Elle y a acquis beaucoup de compétences organisationnelles et managériales qu'elle n'aura pas

⁵ LSM Conseil est une « junior entreprise » de consultance à l'UCL fournissant des services en stratégie, marketing, ingénierie et informatique (Université Catholique de Louvain, s.d.).

l'occasion de développer au travers des cours de gestion. Mettre en pratique toutes ces compétences avant d'avoir accès au marché du travail était une réelle opportunité pour Marine. Au sein de l'entreprise, Marine s'occupe du développement de produit ainsi que de la stratégie et de la bonne gestion quotidienne de la startup.

Jérôme Pirmez

Au début de l'activité, Jérôme Pirmez a vingt et un ans et entame à ce moment-là son master en ingénieur civil à l'UCL. De son côté, Jérôme a fait une partie de ses études en néerlandais et a lui aussi eu l'occasion de lancer ou de prendre part à plusieurs projets entrepreneuriaux. Il a notamment passé deux ans chez Ustart⁶ et a fait sa dernière année en tant que manager des ressources humaines (RH) et des technologies de l'information (IT). Entretemps, il a réalisé un stage de développement commercial dans l'entreprise Bekaert⁷ et y a affiné ses compétences techniques. Son rôle au sein de l'entreprise est de gérer la production et la distribution du produit. Il s'occupe aussi d'une partie de la comptabilité.

Les forces de l'équipe au sein de la startup

Les forces de l'équipe reposent d'une part sur les compétences acquises au cours des expériences entrepreneuriales des deux gérants et d'autre part sur la complémentarité de l'équipe au niveau des connaissances globales et linguistiques. En effet, grâce à leurs études, Marine et Jérôme apportent des connaissances différentes : Marine, des compétences commerciales et managériales et Jérôme, ses compétences techniques. Ensemble, ils ont les ressources nécessaires pour relever les défis quotidiens d'un projet tel que *DAF*. Par ailleurs, Jérôme et Marine ont participé dans la même équipe à la Start Academy⁸ en 2016 avec un autre projet. Ils ont pu avoir un avant-goût du travail en équipe et des aptitudes de chacun. Enfin, être une fille et un garçon dans l'équipe était une volonté. En effet, la mixité est importante au sein d'une entreprise. « Il faut absolument, à l'intérieur de l'entreprise, avoir cette diversité de sensibilités et de regards pour être capable de capter les enjeux, d'élaborer des solutions ». La mixité permet d'avoir des visions différentes et d'améliorer l'efficacité du travail (Boffa-Comby, 2008).

⁶ Club d'étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve.

⁷ Bekaert est un leader mondial du marché et de la technologie dans le domaine de la transformation des fils d'acier et des revêtements.

⁸ Concours entrepreneurial à Louvain-la-Neuve.

1.3.2 *L'équipe du mémoire*

Elisabeth Lombard

Elisabeth Lombard, vingt-quatre ans, a commencé son aventure en 2015 à l'UCL en s'inscrivant au programme de bachelier en sciences économiques et de gestion. À partir de sa deuxième année de bachelier, Elisabeth choisit une mineure « Sciences de la population et du développement » car cette thématique lui tient à cœur. En 2018, son bachelier réussit, Elisabeth s'inscrit à la LSM en Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée. C'est sans hésitation qu'elle choisit la majeure « Philippe de Woot en Corporate Sustainable Management », étant très sensible à la problématique de la durabilité et spécialement dans le milieu de l'entreprise. Pour sa deuxième année, Elisabeth a décidé de prendre pour le premier quadrimestre, l'option « Marketing Strategic for Connected Brands » ce qui lui a permis de peaufiner ses connaissances en marketing. Pendant le deuxième quadrimestre, Elisabeth a réalisé son stage dans la startup bruxelloise *Bambaw* qui propose des alternatives durables zéro-déchet pour des produits jetables. Le fait de faire son stage dans une startup lui a permis de toucher à tous les domaines de l'entreprise : du marketing à la vente en passant par la communication et la gestion des opérations. Enfin, Elisabeth a pu aider le projet *Drink A Flower* sur plusieurs semaines, notamment grâce à ses connaissances en matière de marketing digital. Elle apportera son expertise dans ce mémoire et se verra parler de l'analyse de l'environnement, de l'étude du marché, de l'analyse marketing et des risques liés à l'entreprise.

Marine Opdebeeck

Marine a choisi le Master en sciences de gestion et prend aussi la majeure « Philippe de Woot en Corporate Sustainable Management » car celle-ci s'aligne avec ses valeurs. En deuxième année, Marine a eu la chance de partir en Erasmus à Mexico City. Elle a pu y apprendre l'espagnol et découvrir une autre culture. Marine a suivi des cours de gestion et management à l'université « Tecnológico de Monterrey » et a pu renforcer ses compétences relationnelles et interculturelles. Cet échange lui a aussi permis d'avoir une autre vision sur le développement d'un produit et sur sa commercialisation notamment grâce au cours de « Global Brands » donné par Thelma Trinidad⁹ qui a pu faire part de toute son expérience et de ses connaissances dans le milieu des FMCG¹⁰. Au deuxième quadrimestre, Marine a réalisé son

⁹ Professeur à l'université Tecnológico de Monterrey à Mexico City, ayant travaillé internationalement dans plusieurs entreprises du milieu des FMCG, notamment chez Unilever.

¹⁰ Fast Moving Consumer Goods, équivalent de produit de grande consommation en français.

stage chez *DAF* afin de continuer le projet. Dans ce mémoire, Marine s'occupera de la raison d'être du projet ainsi que du plan organisationnel, opérationnel et financier.

Les forces de l'équipe du mémoire

Marine et Elisabeth se connaissent depuis 2015. Étant dans la même majeure, elles ont eu l'occasion de faire la plupart de leurs travaux de groupe ensemble et ce binôme a toujours bien fonctionné. C'est pourquoi, il était évident pour elles de réaliser leur travail de fin d'étude ensemble. De plus, écrire ce mémoire avec Elisabeth permet d'avoir un regard extérieur sur le projet et de faire face à de nouvelles critiques. Marine et Elisabeth sont très complémentaires et ont réparti les tâches en fonctions des compétences de chacune. Faire ce mémoire ensemble leur a permis d'échanger des idées, de s'aider et de se stimuler pour mener à bien cette recherche.

Vous trouverez les trois curriculum vitae dans l'annexe 1.

2. Raison d'être

Drink A Flower a été créée en vue de répondre aux problèmes de santé liés à une consommation régulière de *softs* tels que l'obésité, le diabète, les maladies cardiovasculaires, les cancers ou l'érosion dentaire. Nous avons pu identifier la cause commune à ces problèmes : la quantité de sucre présente dans ces boissons est trop élevée. C'est pourquoi *Drink A Flower* contient 38% de sucre en moins qu'un *soft* habituel. De plus, elle est à base de fleurs de sureau et celles-ci ont des propriétés antivirales et immunostimulantes. *DAF* est 100% naturelle et biologique. La culture d'entreprise base ses valeurs sur la durabilité, la qualité et le plaisir. La mission est d'offrir une alternative naturelle et moins sucrée pour contrer les problèmes liés à la surconsommation de boissons sucrées et la vision est de devenir la référence saine dans la catégorie des *softs* en Belgique.

2.1 Le problème

Pour commencer, comme nous allons parler du sucre présent dans les boissons tout au long de ce mémoire, il semble important de présenter et de différencier les types de sucres. Il existe deux grandes catégories, appelées glucides complexes et glucides simples. Nous allons nous concentrer ici sur la deuxième catégorie car la première concerne particulièrement les sucres présents dans les féculents. Les sucres simples comprennent le glucose, le lactose, le fructose, le saccharose ainsi que leurs sirops dérivés tels que le sirop de fructose ou de glucose. Ceux-ci sont des sucres écrits avec « s », contrairement au saccharose (sucre de table), qui lui, s'il est seul, correspond au mot sucre sans « s ». Les sucres de cette catégorie sont soit naturellement présents dans les aliments, soit ajoutés par l'homme. Pour tout type de sucre, 1 g représente 4 kcal (Centre Hospitalier Régional de Huy, s.d.).

Il est important de préciser que le tableau de valeurs nutritionnelles sur une étiquette reprend le terme « glucides » et en-dessous, « dont sucres ». C'est à l'aide des valeurs de la ligne « dont sucres » que nous allons différencier les boissons par la suite car celle-ci reprend la totalité des sucres simples présents dans la boisson (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments [AFSSA], 2004). Nous retrouverons les appellations de ces sucres simples sous forme de « sucres, sucre, sucre de canne ou sirop » dans les ingrédients nommés sur les étiquettes des boissons. Ces boissons seront appelées « boissons sucrées » ou « *softs* » dans la suite du texte. Nos concurrents directs ou indirects contiennent tous soit du sucre, soit du sirop

d'agave ou de canne¹¹. Les études citées ci-dessous se basent sur le sucre total présent dans les *softs* ; sans différencier le type de sucre spécialement.

Plusieurs études (The BMJ, 2019) montrent que la consommation de boissons sucrées engendre des impacts négatifs sur la santé. Comme l'augmentation de risques de maladies cardiovasculaires, le diabète de type 2 (dû à un surpoids ou obésité), l'hypertension ou encore les cancers. Entre autres, l'obésité ou le surpoids peuvent mener à des problèmes de fertilité et de reproduction chez l'homme (Nguyen et al., 2007 ; Sallmén, Sandler, Hoppin, Blair & Baird, 2006 ; Chazelas et al., 2019). Enfin, les acides contenus dans les boissons sucrées peuvent aussi provoquer de l'érosion sur l'émail des dents (Shaw & Smith, 1999). Nous allons analyser les différents cas.

- L'obésité

Pour commencer, nous allons reprendre la définition de l'obésité car le sens de ce mot est généralement vulgarisé dans la vie de tous les jours. Nous parlerons ensuite de ce problème en Belgique chez les enfants et les adultes au cours des dernières années. Enfin, nous analyserons une des causes qui engendre cette maladie : la surconsommation de boissons sucrées.

Le surpoids et l'obésité se définissent comme une accumulation anormale ou excessive de graisse corporelle qui représente un risque pour la santé. Ils sont facteurs de risque majeurs pour un certain nombre de maladies chroniques, parmi lesquelles le diabète, les maladies cardio-vasculaires et le cancer (CHU UCL Namur, s.d, para. 1).

Le critère pour mesurer l'obésité est l'indice de masse corporelle (IMC) et s'exprime en kg/m². Pour calculer son IMC, il suffit de diviser son poids (kg) par le carré de sa taille (m). Un indice qui se situe entre 18,6 et 24,9 indique une corpulence normale. De 25 à 29,9, la personne est en surpoids et à partir de 30 nous parlons d'obésité. A noter que le calcul de l'IMC est valable seulement pour les adultes de 18 à 65 ans (Gilmore, 1999). En Belgique, voici les chiffres de 2018 : 49,3% de la population adulte de 18 à 65 ans est en surpoids (soit un adulte sur deux) contre 19,0% pour les enfants de 2 à 17 ans. Parmi les 49,3% en surpoids, 15,9% sont en obésité (IMC supérieur à 30) et chez les enfants, 5,8% sont obèses parmi les 19,0% (Sciensano, 2018). Nous constatons une augmentation par rapport aux chiffres de l'Institut Scientifique de Santé Publique qui indiquait qu'en 2013, le pourcentage d'obésité chez les adultes s'élevait à 14% en

¹¹ Excepté *Tao* qui contient du sucralose, édulcorant artificiel ayant un pouvoir sucrant plus élevé que le sucre.

Belgique. Les dernières études de l'Institut montrent que cette augmentation est en fait linéaire sur les vingt-trois dernières années (cf. Annexe 2) et donc ne fait qu'augmenter. Par contre, pour les enfants, les statistiques sont différentes. On observe une augmentation de 1997 à 2004 de 5% à 5,7% et ensuite une légère diminution en 2008 (5,2%) pour refaire un pic en 2013 avec 7% (cf. Annexe 3) (Institut Scientifique de Santé Publique, 2013).

Selon l'Institut Scientifique de Santé Publique en Belgique, l'obésité peut être due à plusieurs causes :

- déséquilibre de la balance énergétique (décalage entre les calories absorbées et les calories dépensées) ;
- alimentation déséquilibrée ;
- manque d'activité physique et sédentarisation prolongée ;
- facteurs génétiques, hormonaux, médicaux et psycho-sociaux.

Nous allons nous concentrer sur les conséquences d'une alimentation déséquilibrée due à une alimentation riche en sucre rapides présents par exemple dans les *softs*, limonades et jus de fruits sur le poids des enfants et des adultes.

Concernant les enfants, une étude a démontré qu'un apport plus élevé en boissons gazeuses sucrées était associé à un risque 55% plus élevé de surpoids ou d'obésité par rapport à ceux qui en consomment moins (Hu, 2013). Une autre étude a suivi 197 jeunes filles pendant dix ans (âgées de cinq à quinze ans) et confirme la corrélation entre la forte consommation de boissons sucrées et la probabilité élevée de surpoids chez les jeunes (Dhingra et al., 2007).

En ce qui concerne les adultes, le lien entre la surconsommation de boissons sucrées et l'obésité a aussi été démontré par une méta-analyse faite en 2006 en Amérique (Pélissier, 2013). Cette analyse a regroupé les résultats importants suivants : la première étude est basée sur un échantillon de 51 000 femmes et montre que celles qui ont consommé une boisson sucrée (ou plus) par jour pendant huit ans ont pris l'équivalent de 8 kilos pendant cette période, tandis que celles qui en consommaient occasionnellement n'ont grossi en moyenne que de 2,8 kilos. De plus, on peut lire dans cette même analyse que « le risque de prendre du poids était majoré de 39% chez les consommateurs de boissons sucrées ». En fait, les boissons sucrées, même édulcorées n'ont aucun effet sur la satiété. Elles augmentent l'apport énergétique car la personne consommera d'autant plus pour apaiser sa soif au vu de leurs faibles pouvoirs

satiétogènes. Elles mènent à une mauvaise régulation de l'énergie et engendrent donc une prise de poids avec les maladies que nous avons déjà énoncées (Maindiaux, 2018).

Il n'est pas anodin que des pays aient mis en place une taxe « soda¹² », ayant pour but de pousser les ménages à consommer moins de sucres ajoutés et éviter ces maladies. Au Mexique (pays qui consomme le plus de *softs* au monde), la taxe imposée sur les boissons sucrées a été de 10% et grâce à celle-ci, les ventes ont chuté de 6% (Thissen & Maindiaux, 2016). Prenons comme autre exemple la ville de Philadelphie aux États-Unis, là-bas, la taxe soda est de 0,47 euro par litre et les experts estiment que les ventes ont chuté de 38%. En Belgique, la taxe soda concerne les accises et a augmenté au cours des dernières années. Malheureusement, elle n'est pas assez élevée pour réduire la consommation des boissons. En effet, aujourd'hui la taxe est de 11,92 euros par hectolitre et rien n'a changé, au contraire, les ventes des *softs* ont augmenté (RTBF, 2019). Ainsi, la taxe soda pourrait avoir un impact sur l'obésité en Belgique si le montant de celle-ci était significatif.

- Le diabète

Le diabète est un trouble de l'assimilation, de l'utilisation et du stockage des sucres apportés par l'alimentation. Cela se traduit par un taux de glucose élevé dans le sang, appelé hyperglycémie. Il existe principalement deux types de diabète :

- type 1 (maladie auto-immune), touché par les enfants et les jeunes adultes qui représente 10% des gens diabétiques ;
- type 2, touche 85% des gens et généralement les personnes de plus de 40 ans.

Le surpoids et l'obésité sont les causes du diabète de type 2 chez les personnes génétiquement prédisposées. Il existe un ensemble de facteurs favorisant ce type de diabète et parmi eux, une alimentation déséquilibrée (Association Française des Diabétiques, 2014). Nous allons ici nous concentrer sur le diabète de type 2 étant donné que la surconsommation des boissons sucrées peut être un facteur d'incidence (Thissen & Maindiaux, 2016).

D'après Jean-Pierre Després, directeur scientifique de la Chaire Internationale sur le Risque Cardiometabolique (ICCR), la surconsommation des boissons sucrées est une des causes majeures de l'épidémie d'obésité à l'échelle mondiale. Le diabète de type 2 est une

¹² Boisson, gazéifiée ou non, obtenue à partir d'eau, de sucre et de matières aromatiques d'origine végétale (Larousse, s.d.). Remplace le mot *soft* ici.

conséquence directe du mode de vie sédentaire, d'une mauvaise alimentation et de l'obésité abdominale (Le lien entre boissons sucrées et diabète de type 2, 2011).

Une méta-analyse a révélé qu'une consommation d'une à deux portions de boissons gazeuses sucrées par jour comportait 24% de plus de chance de développer un diabète de type 2. Ce pourcentage a même atteint 31% pour une consommation de deux à trois portions de boissons sucrées par jour (par rapport à moins d'une portion). Cette étude a été réalisée sur plus de 40 000 femmes (Pélissier, 2013). Cette corrélation entre la consommation de boissons sucrées et le développement de diabète de type 2 a aussi été affirmée par un article publié sur American Diabetes Association qui a rassemblé plusieurs études de cohorte. On parle ici d'un risque de 26% plus élevé chez les individus de la catégorie d'admission la plus élevée, que ceux dans la catégorie d'admission basse (Malik, Popkin, Bray, Després & Hu, 2010).

Bien que celui-ci soit généralement d'origine génétique, son développement dépend majoritairement de la masse corporelle. En d'autres mots, le diabète de type 2 peut être une conséquence directe soit, de la surconsommation de boissons sucrées (qui généralement entraîne du surpoids) soit, de l'obésité (Scheen, 2000 ; Hu et al., 2001). Il semblerait même que la moitié des effets de la consommation de boissons sucrées sur le diabète de type 2 soient médiés par l'obésité (Schulze et al., 2004). Cependant, Jean-Pierre Després souligne le fait que le risque de diabète provoqué par la consommation trop fréquente de boissons sucrées peut néanmoins ne pas dépendre du poids de l'individu. « Une hypothèse est que la consommation de sucres raffinés entraîne une hausse immédiate de la glycémie et donc une suractivité du pancréas qui, à la fin, se fatigue » (La Libre, 2010). En bref, il est donc important, afin d'éviter tous ces facteurs de risques, d'adopter de meilleures habitudes pour avoir un mode de vie sain.

- Les maladies cardiovasculaires

Les maladies cardiovasculaires peuvent se montrer sous plusieurs formes comme par exemple un accident cérébro-vasculaire (AVC), un infarctus et un angor qui sont plus probables de survenir lorsque la personne est en surpoids. Les risques sont dès lors doublés si la personne est obèse diabétique (Rorive, Letiexhe, Scheen & Ziegler, 2005). Les preuves reliant la consommation de boissons sucrées au risque cardiovasculaire sont limitées, bien que des données commencent à s'accumuler et suggèrent qu'une plus grande consommation de celles-ci pourrait avoir un rôle dans le développement de l'hypertension, des paramètres lipidiques défavorables, de l'inflammation et des maladies coronariennes cliniques (Malik, Popkin, Bray, Després & Hu, 2010). D'après Thissen & Maindix (2016), « il y a un lien positif entre la consommation de sucres sous forme de sodas et le risque de mortalité cardiovasculaire ». Pour

résumer, l'obésité, le diabète et les maladies cardiovasculaires sont étroitement liées. Malgré le fait que l'obésité reste généralement la cause principale de ces deux autres maladies, il ne faut pas en oublier un de ses facteurs de risque majeur qui est la surconsommation de sucre.

- Les cancers

Les résultats d'une étude de cohorte par le NutriNet-Santé¹³ (Chazelas et al., 2019) démontrent que l'obésité est un facteur de risque important pour de nombreux cancers. En effet, le World Cancer Research Fund (WCRF) indique qu'il existe douze types de cancer qui peuvent être engendrés par le surpoids ou l'obésité (WCRF, 2018). Par conséquent, comme les boissons sucrées constituent un danger pour l'obésité, la surconsommation de celles-ci peuvent avoir un impact indirect sur le risque de développement de cancer (global ou cancer du sein). Ceci est le deuxième résultat que nous trouvons dans l'étude de cohorte prospective. Cependant, il ne semble pas y avoir de lien direct entre la consommation des *softs* et le cancer.

- L'érosion de l'émail

Les boissons sucrées ont été reconnues comme source acide et de ce fait, participent à l'érosion du tissu dentaire et à la perte d'émail. Pour commencer, nous avons trouvé une définition adéquate pour expliquer ce qu'est l'érosion : « L'érosion dentaire est un phénomène d'usure chimique ... qui se traduit par une perte irréversible de tissus dentaires. La prévalence de cette pathologie est en forte progression dans les pays industrialisés essentiellement du fait des habitudes alimentaires modernes » (Gunepin, Derache, Pêcheur, Richard & Rivière, 2013, p.23). En effet, d'après une étude sur l'érosion dentaire et la consommation de boissons rafraîchissantes non-alcoolisées, les deux facteurs essentiels qui sont à la source de l'érosion de l'émail sont le niveau d'acidité de la boisson ainsi que la fréquence de sa consommation. Pour éviter d'abîmer ses dents, il est recommandé de consommer ces boissons principalement en fin de repas et si possible avec une paille pour limiter le contact de l'acide avec les dents. Il est aussi conseillé de se laver les dents avec un dentifrice fluoré (Gunepin et al., 2016).

¹³ Cohorte nationale pour étudier les relations entre la nutrition et la santé.

2.2 La solution

Étant donné que la consommation des *softs* a augmenté en Belgique durant ces dernières années, à savoir de 122 litres par personne en 2015 à 124 litres par personne en 2018, et que les prévisions de consommation sont en hausse, les fondateurs ont voulu créer un produit qui puisse résoudre tous ces problèmes liés à la surconsommation de boissons sucrées. Ils sont conscients que les gens ne vont pas arrêter de boire ce type de boissons du jour au lendemain et ont pensé à améliorer la première version de *DAF* afin qu'elle comble le même besoin qu'un *soft* normal, tout en étant meilleur pour la santé. En effet, les belges buvant ensemble plus d'1,4 milliards de litres de *softs* en 2018, Marine et Jérôme se sont sentis concernés et ont eu envie d'apporter un plus à la société (Statista, 2019).

La solution s'appelle *Drink A Flower* et est une boisson naturelle, certifiée biologique¹⁴ et légèrement pétillante à base de fleurs de sureau. *DAF* se retrouve dans la catégorie des boissons gazeuses non-alcoolisées qui, selon Statista regroupe :

Les boissons non-alcoolisées édulcorées et gazéifiées. Cela comprend les boissons à base de Cola, les eaux toniques, les limonades ainsi que les boissons énergétiques et sportives. Le gaz de dioxyde de carbone ajouté donne le goût étincelant de ces boissons et empêche également leur détérioration (Statista, s.d.).

DAF combine quatre caractéristiques importantes : faible en sucre, à base de fleurs, bonne pour la santé et 100% naturelle.

- Un *soft* faible en sucre

Dans un premier temps, nous allons analyser le taux de sucre des *softs* les plus consommés de nos jours. D'après une étude réalisée en 2018 par Statista auprès de 807 personnes, les *softs* les plus consommés en France sont les suivants : *Coca-Cola* (61%)¹⁵, *Schweppes* (33%), *Orangina* (30%), *Lipton Ice Tea* (28%), *Fanta* (21%), *Oasis* (20%), *Sprite* (17%), *Nestea* (16%), *7up* (15%), *Pepsi* (11%) et *Canada Dry* (7%) (cf. Annexe 4). Nous avons donc analysé le taux de sucre présent dans chacun de ces *softs* et sommes arrivés à ce résultat :

¹⁴ Le label biologique certifie que le produit a été issu d'une agriculture biologique, c'est-à-dire n'utilisant aucun engrais artificiel ou pesticide chimique.

¹⁵ Le pourcentage correspond à la part des personnes interrogées qui ont voté pour la boisson qu'ils ont le plus consommé.

Tableau 1: Taux de sucre des softs les plus consommés

Boisson	Sucre g/100ml
Coca-Cola	10,61
Schweppes	5,80
Orangina	9,69
Lipton Ice Tea Original	4,50
Fanta orange	11,70
Oasis	9,10
Sprite	6,60
Nestea	4,60
7up	7,00
Pepsi	10,90
Canada dry	6,40
Moyenne	7,90

Comme nous pouvons le voir, la moyenne de sucre s'élève à 7,9 grammes par 100 ml. *Drink A Flower* contient 4,9 grammes, ce qui équivaut à proposer une boisson 38% moins sucrée que les *softs* les plus vendus en France. *Nestea* et *Lipton Ice Tea Original* contiennent en effet moins de sucre que *DAF*, cependant, ces deux boissons sont composées de nombreux additifs naturels et non naturels dont certains ne sont pas autorisés pour l'obtention d'un label biologique (Biowallonie, 2016). Au contraire, *DAF* est composée exclusivement d'ingrédients d'origine naturelle. En effet, le seul additif présent dans *DAF* est l'acide citrique (E330), d'origine naturelle, « produit à partir de jus de citron ou d'ananas, par fermentation de solutions d'hydrates de carbone ou d'autres » (Règlement de la Commission UE, 2012).

Pour avoir une analyse plus large, nous allons considérer cette fois les onze *softs* cités plus haut ainsi que ceux que nous avons trouvés en magasin en Belgique (*softs* non-bios¹⁶ et *softs* labellisés biologiques). Nous pouvons apercevoir dans le tableau ci-dessous que le nombre de grammes de sucre moyen dans les *softs* non-bios s'élève à 6,94g/100ml et ceux de type biologique à 6,91g/100ml. Enfin, nous pouvons observer que l'écart entre ces deux moyennes (6,94g et 6,91g) est très faible. Ceci est dû au fait que les boissons labellisées biologiques ne sont pas forcément moins sucrées que les autres boissons. En effet, le label n'est pas régulé par des normes concernant la teneur en sucre ou minéraux (RTBF, 2017). Prenons la boisson *Bionina Mister Lemon* labellisée biologique (marque appartenant à *Tao*) comme illustration pour la teneur en sucre : celle-ci contient 12g/100ml, ce qui est plus qu'un *Coca-Cola*.

¹⁶ *Softs* n'ayant pas le label biologique.

Tableau 2: Analyse de la quantité de sucre présente dans les softs en Belgique

CARREFOUR	CARACTÉRISTIQUE	SUCRE g/100ML
Tao Kombucha		4,5
May tea Framboise		4,6
Fuze tea Citron		4,4
Ritchie Pamplemousse	Made in Belgium	9,6
Bio Today Organic soda	BIO	6,6
Bionina Citron	BIO	12
Gini		6,5
Finley Citron & Fleurs de sureau		4,6
Coca-Cola		10,6
Pepsi		10,9
Ice Tea Lipton		10,4
Schweppes Tonic		5,8
Schweppes Agrumes		5,7
Canada Dry		6,4
Orangina		9,69
7up		7
Sprite		6,6
Redbull		11
Honest Pink	BIO	5,7
Moyenne sodas BIO Carrefour		8,1
Moyenne sodas non BIO Carrefour		7,39
BIOSTORY		
Proviant citron	BIO	7,5
Bionade Sureau	BIO	5
Oxfam Lemonade	BIO & FAIRTRADE	10,9
Whole Earth Orange Lemon	BIO	7,9
Moyenne sodas BIO Biostory		7,8
DELHAIZE		
Fentimans Orange Lemonade		7,5
Charlie Pomme Citron		4,8
Charitea Passionfruit Lemon	BIO	3,4
Pure Leaf Lemon	BIO	4,4
Bionade Sureau	BIO	5
Moyenne sodas BIO Delhaize		4,27
Moyenne sodas non BIO Delhaize		6,15
FARM LLN		
Belvoir Fleurs de Sureau	BIO	5,3
Chai Cola Sampa	BIO	4,5
Hoellinger Ice Tea	BIO	6,5
Hoellinger Sprizz Orange	BIO	6,4
Oxfam Organic Coke	BIO & FAIRTRADE	10,2
Bionina Lady Pink	BIO	12
Moyenne sodas BIO farm		7,48
Moyenne sodas non BIO		6,94
Moyenne sodas BIO		6,91
DAF	BIO	4,9

- La fleur au cœur de la boisson

Une des valeurs ajoutées du produit est la fleur. Dans le tableau ci-dessus, sur 34 *softs*, aucun n'est 100% naturel¹⁷, biologique et à base de fleurs à la fois. C'est pourquoi Marine et Jérôme ont choisi ce goût de fleur de sureau qui s'est avéré très apprécié. Effectivement, d'après un sondage effectué lors d'une première dégustation (mars 2018), sur une échelle de 1 à 5 (1= pas du tout et 5=totalement) six personnes ont voté 3 pour l'affirmation « j'aime le goût », quatorze personnes ont scoré 4 sur 5, et six ont mis 5 sur 5 (cf. Annexe 5). Ils ont donc décidé de garder le même goût tout en voulant l'améliorer en diminuant le sucre et en prononçant un peu plus le goût de fleur de sureau.

- Les vertus de la fleur de sureau

Les propriétés de la fleur de sureau sont très nombreuses. D'après la littérature scientifique, la fleur de sureau, plante de la famille des caprifoliacées, a des propriétés antivirales et immunostimulantes qui sont bénéfiques en cas de rhume, grippe et fièvre. Plus précisément, « la fleur de sureau contient des flavonoïdes¹⁸ (ou bioflavonoïdes) qui sont connus pour avoir des propriétés antioxydantes, anti-inflammatoires, anti-cancérigènes et antimicrobiennes » (Journal of Medicinal Plants Research, 2010, p. 1807). Il était donc intéressant de prendre la fleur de sureau comme premier goût.

- Une boisson 100% naturelle et biologique

DAF ne contient aucun colorant, édulcorant, additif d'origine non naturelle ou conservateur chimique et est donc totalement naturelle. Le jus de citron et l'acide citrique sont utilisés comme conservateurs naturels et la boisson est stérilisée à l'aide de la pasteurisation¹⁹. Il est bon de rappeler que les ingrédients utilisés sont entièrement biologiques, et *fairtrade*²⁰ pour certains. De plus, *Drink A Flower* a une durée de conservation de six mois (cf. Annexe 6) et doit être conservée dans un lieu sec à température ambiante.

¹⁷ Dans notre mémoire, 100% naturel fait référence à une boisson qui ne contient aucune des composantes suivantes : colorant, édulcorant, additif d'origine non naturelle ou conservateur chimique.

¹⁸ « Les flavonoïdes constituent la plus importante catégorie de polyphénols, des molécules très réputées pour leurs vertus antioxydantes. On les trouve dans les fruits et légumes mais aussi dans le chocolat ou le vin (rouge, surtout). Leur étude connaît un regain d'intérêt depuis qu'on leur prête, notamment, des propriétés anticancéreuses mais aussi des effets dans le domaine cardiovasculaire » (Futura Sciences, 2010).

¹⁹ « La pasteurisation est le traitement de certains produits alimentaires (lait, crème, bière, jus de fruits, etc.), consistant à détruire les micro-organismes, notamment pathogènes, par chauffage (entre 60 et 90 degrés Celsius), sans ébullition, suivi d'un refroidissement brusque conservation des aliments par ce procédé » (Larousse, s.d.).

²⁰ Issu du commerce équitable.

2.3 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est importante afin d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation par tous les membres. Elle sert aussi à voir si les fondateurs et les parties prenantes s'alignent sur les mêmes objectifs à atteindre.

Tout d'abord, les valeurs de *DAF* reposent sur la durabilité, la qualité et le plaisir. Ensuite, sa mission est d'offrir une alternative naturelle et moins sucrée pour contrer les problèmes liés à la surconsommation de boissons sucrées. Enfin, *DAF* a pour vision de devenir la référence saine dans la catégorie des *softs* en Belgique.

Nous verrons plus tard que la culture d'entreprise de *DAF* repose aussi sur le mouvement Colibris ; ce mouvement inspire à la prise de conscience écologique et sociétale (cf. Point 7.4 *Packaging*).

3. Analyse de l'environnement

L'analyse PESTEL met d'abord en exergue les facteurs les plus susceptibles d'influencer l'entreprise ; les plus importants sont la crise du Covid-19 et la tendance pour une consommation plus saine. Ces deux facteurs seront déclinés dans l'étude des scénarios en mesurant leurs degrés d'impact et d'incertitude. Quatre scénarios probables sont identifiés.

Ensuite, le modèle des cinq forces de Porter conclut que l'intensité concurrentielle de *DAF*, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients et la menace des substituts sont élevés. Cependant, le pouvoir des nouveaux entrants est modéré. Les résultats de l'analyse *SWOT* montrent également que le goût et la forte image de marque sont des atouts pour l'entreprise et que les moyens financiers limités et la gamme étroite de la marque rendent la gestion plus difficile. Enfin, pour les opportunités, nous retiendrons que le marché des boissons est en croissance et que la tendance de consommation des *softs* sains nous est favorable pour le moment. Cependant, ce qui pourrait fortement impacter l'entreprise dans son cycle de vie est la forte concurrence présente sur ce marché ainsi que la crise que nous vivons en ce moment (Covid-19). Malgré le fait que *DAF* opère dans un marché très concurrentiel, elle se différencie de ses concurrents en proposant une boisson naturelle, biologique et moins sucrée. Cette différenciation par des attributs supérieurs en fait son avantage concurrentiel.

3.1 Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL cherche à étudier les facteurs externes de l'entreprise, c'est-à-dire d'analyser son macro-environnement au point de vue politique, économique, social, technologique, écologique et légal. Il est important pour une entreprise d'être consciente que son environnement extérieur change et qu'elle doit se préparer et réagir au mieux aux éventuels changements. L'analyse PESTEL est un bon outil pour comprendre la tendance du marché et donc le potentiel ou non qu'une entreprise aurait à se développer (Gupta, 2013).

3.1.1 Contexte politique

Cette analyse a pour objet de décrire la politique générale concernant les sociétés et les aides accordées par l'État.

- *Tax Shelter*

Ce mécanisme encourage des particuliers à investir dans des entreprises qui débutent en Belgique. Cela permet à l'investisseur une réduction d'impôt allant de 30 à 40 % et rend possible à la startup de recevoir des fonds qui l'aideront à se développer davantage. Cependant, il y a certaines conditions à valider : pour la startup, s'il s'agit d'une microentreprise, elle doit être composée de moins de dix salariés, le total du bilan doit être de moins de 350 000 euros et le chiffre d'affaires doit être moins de 700 000 euros HTVA. De plus, certaines sociétés sont exclues comme les sociétés immobilières ou de financement et la société doit être créée endéans ces quatre dernières années. Concernant l'investisseur, il doit aussi remplir certains critères comme par exemple être une personne physique et non pas une société. De plus, il ne peut être le dirigeant de la jeune entreprise (FiscalTeam, 2017). Le *Tax Shelter* peut être un bon moyen pour *Drink A Flower* de recevoir de l'argent afin de se développer plus facilement.

- Les incubateurs d'entreprise ou accélérateurs de startup

En Belgique, les régions ont mis en place des organismes d'accompagnement pour les startups lors de leur phase d'introduction et de croissance. Cela permet aux jeunes entreprises qui ont été sélectionnées de notamment bénéficier de conseils précieux, d'être accompagnées par des professionnels, de disposer d'espaces de travail et de créer un réseau (Digital Wallonia, s.d.).

- Le service public régional de Bruxelles

Les aides aux entreprises sont données par les régions et varient en fonction du lieu du siège social de l'entreprise ainsi que de son secteur d'activité (Service Public Fédéral Belge [SPFB], s.d.). Si le siège social de l'entreprise est à Bruxelles, il est possible pour cette dernière de recevoir des primes de la région sous certaines conditions. Ces primes peuvent être utilisées par exemple pour acheter du matériel, développer un site internet, se former, obtenir des conseils et pour un voyage de prospection à l'étranger (Service Public Régional de Bruxelles [SPRB], s.d.). De plus, selon le site du Service Public Régional de Bruxelles, le gouvernement

belge compte soutenir les entreprises impactées par le Covid-19 sous forme de primes (SPRB, 2020).

3.1.2 Contexte économique

Cette analyse a pour but de décrire l'état de santé macro-économique du pays.

- Dépenses moyennes des belges

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous, d'après le site officiel des statistiques belges (Statbel, 2019), les dépenses moyennes des belges ont évoluées entre 1999 et 2018. En effet, les produits alimentaires et boissons non alcoolisées représentent en 2018, la troisième dépense la plus importante des ménages belges. Ces chiffres constituent une aubaine pour les industries du secteur alimentaire comme *Drink A Flower*. De plus, nous remarquons une augmentation pour les produits alimentaires et boissons non alcoolisées de 0,6% depuis 1999 et également une augmentation de 1,5% pour l'Horeca (hôtellerie, restauration et cafés) alors que tous les autres postes de dépenses mise à part le logement sont en diminution depuis 1999.

Tableau 3: Dépenses moyennes des belges entre 1999 et 2018 (Statbel, 2019)

Poste de dépense	1999	2018
Produits alimentaires et boissons non alcoolisées	13,4%	14%
Boissons alcoolisées et tabac	2,3%	2%
Articles d'habillement et chaussures	5,3%	4,6%
Logement (loyer, eau, énergie, entretien et autres frais)	26,1%	30,3%
Meubles, articles de ménage et d'entretien courant du logement	6,5%	5,3%
Transports	12,4%	11,4%
Culture et loisirs	8,2%	7,2%
Horeca	4,9%	6,6%
Autres postes de dépense	20,9%	18,6%

- Le marché des boissons gazeuses

Selon une étude réalisée par Statista Market Forecast en 2020, les recettes de l'industrie des boissons gazeuses mondiales vont s'élever à 356 256 millions d'euros en 2020. De plus, le marché devrait croître de 3,4 % par an ce qui est intéressant pour *Drink A Flower*.

- Crise économique liée au Covid-19

Il est important de préciser que les points précédents ont été analysés avant la crise sanitaire due au Covid-19. Ces prévisions étaient positives pour *Drink A Flower*. Cependant, la mise en quarantaine de la majorité des pays a entraîné un krach boursier, un effondrement de l'offre et de la demande, la faillite de nombreuses entreprises et le chômage technique de nombreux employés. Selon le Fonds Monétaire International (FMI), cette crise sanitaire aura de pires répercussions économiques que celles de la Grande Dépression survenue en 1929. De plus, d'après Kristalina Georgieva²¹, la croissance mondiale va devenir fortement négative en 2020 (L'Obs, 2020). Selon une enquête réalisée par l'Economic Risk Management Group (ERMG) en avril 2020, quatre entreprises belges sur dix ont enregistré une chute de plus de 75% de leurs ventes. L'Horeca est un secteur particulièrement touché dû à la fermeture obligatoire de ses établissements. De plus, la mise au chômage technique de millions d'habitants se répercute en une baisse générale des dépenses liées à la consommation. Ceci a un impact négatif pour *DAF* étant donné qu'au début de l'année 2020, 55% des revenus de *DAF* provenaient de la vente en magasin, 21% provenaient de la vente en restaurant et enfin 24% des recettes provenaient des événements (cf. Annexe 7). Ces deux dernières sources de revenus sont devenues inexistantes depuis le 14 mars 2020 jusqu'à minimum début juin 2020.

3.1.3 Contexte social

L'analyse sociale s'intéresse principalement à l'évolution de la population et aux changements comportementaux.

- La tendance pour le biologique en Belgique

Selon une étude menée en 2019 par Biowallonie²² et avec le soutien de la Wallonie, le secteur bio en Belgique est en totale progression depuis 2008. En effet, les dépenses pour les aliments frais et les boissons biologiques en Belgique ont augmentées de 18% en 2018. Cette même année, 95% des consommateurs belges ont acheté au moins un produit bio. Ensuite, l'étude montre que le canal de distribution le plus effectif en Wallonie reste les supermarchés traditionnels suivis par les magasins bios qui sont quant à eux en pleine croissance de parts de marché. En effet, depuis 2009, les magasins bios ont augmenté leurs parts de marché de 16%

²¹ Kristalina Georgieva est depuis le 1^{er} octobre 2019, directrice générale du Fonds Monétaire International (FMI) (IMF, 2019).

²² Biowallonie est une A.S.B.L belge qui se veut être un partenaire pour les entreprises, associations et indépendants qui veulent développer leur activité en agriculture biologique (Biowallonie, s.d.).

et occupent en 2019, 30% du marché. Enfin, en 2018, les belges ont dépensé 760 millions d'euros en produits bios, ce qui équivaut à une augmentation de 15% par rapport à l'année 2017 (cf. Annexe 8).

- La tendance du *fairtrade* en Belgique

D'après une étude réalisée par le Trade for Development Centre²³, on constate en 2017, une augmentation de 6,8% pour l'achat de produits équitables en Belgique et une augmentation de 24% en 2018 (Befair, s.d.). Ces chiffres s'expliquent par le fait que les citoyens accordent de plus en plus d'importance à la nécessité d'avoir une économie plus responsable et solidaire. En effet, nous pouvons prendre l'exemple de la banque belge *NewB*, banque qui se veut éthique et durable. Cette banque a réussi entre le 25 octobre 2019 et le 27 novembre 2019 à rassembler plus de 30 millions d'euros grâce à quelques institutions publiques mais aussi grâce au financement participatif des citoyens belges. Cette levée de fond est devenue virale sur tous les réseaux sociaux (Newb.coop, 2019).

- La tendance pour une consommation plus saine

Selon Mintel, l'agence mondiale *leader en market intelligence* ; depuis 2017, il y aurait une tendance générale pour une demande d'aliments sains et naturels (Vitagora, 2019). Effectivement, d'après le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation en France,

Les consommateurs français ont pris conscience du lien qui existe entre leur alimentation, leur santé et leur bien-être. Une partie des consommateurs cherche ainsi à travers l'alimentation à réduire le risque de maladies et/ou à améliorer ses performances (physiques, intellectuelles) (Vitagora, 2019, para.3).

De plus, deux européens sur trois essaieraient de diminuer leur consommation de sucre car ils ont conscience du danger que cela représente pour la santé (Food Navigator, 2020).

- Problèmes de santé en Belgique

D'après une étude menée en 2018 par Sciensano, l'institut belge de santé et Statbel, le pourcentage de la population atteint de diabète et d'hypertension n'a jamais été aussi élevé depuis leur première enquête de santé en 1997. Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous, l'hypertension n'a fait qu'augmenter depuis 1997 atteignant 39,3% des femmes de plus de 65 ans et le diabète a également augmenté et touche 16,4% des hommes de plus de 65

²³ Trade for Development Centre est un programme d'Enabel, l'agence belge du développement. Ce programme a pour objectif général de « contribuer à une croissance économique inclusive et durable » (Enabel, s.d.).

ans. De plus, le pourcentage de la population adulte en surpoids est de 49,3%, c'est-à-dire que quasiment un belge sur deux est en surpoids et 15,9% sont en situation d'obésité. Enfin, les accidents vasculaires cérébraux ont quant à eux augmentés chez les hommes et diminués chez les femmes.

Tableau 4: Évolution des maladies et affections chroniques en Belgique (%) sur la période 1997-2018 (Sciensano, 2018)

Maladies	Évolution des maladies et affections chroniques en Belgique (%)							
	Hommes de 15 ans et +		Femmes de 15 ans et +		Hommes de 65 ans et +		Femmes de 65 ans et +	
	1997	2018	1997	2018	1997	2018	1997	2018
Hypertension	9,5	17,2	12,4	17,9	21	35,3	32	39,3
Diabète	2,5	6,1	3	5,6	9,2	16,4	6,5	11,9
Maladies cardiaques	-	3,8	-	3	-	11,5	-	7,2
Cancer	0,7	2,1	1,6	2,8	3	7	5,4	4,7
AVC	0,6	1,1	1,1	0,4	2	3,4	5,9	1

Également selon Sciensano, en 2014, la prévalence du diabète était estimée à 6,33% pour les personnes de plus de 15 ans. De plus, l'institut belge de la santé estime qu'une personne sur trois souffrant du diabète de type 2 l'ignore. Ce type de diabète étant principalement causé par le surpoids, l'obésité, la graisse abdominale et le manque d'exercice physique.

3.1.4 Contexte technologique

Cette analyse étudie l'influence des technologies dans notre secteur qui pourraient nous aider à innover et nous développer davantage.

- Internet et les réseaux sociaux

D'après le SPF Économie (2020), 87% des ménages belges disposent d'une connexion internet, dont 96% à haut débit. De plus, selon le Digital Report de 2020 réalisé par *We are social*²⁴ et *Hootsuite*²⁵, un belge passe en moyenne 1h36 par jour sur les réseaux sociaux. *Facebook* atteint un taux de pénétration chez les treize ans et plus de 66%, tandis qu'*Instagram* atteint 37% des belges de plus de treize ans (Xavier Degraux, 2020). Enfin, également d'après *We are social* et *Hootsuite*, la crise du Covid-19 augmenterait le temps passé sur des appareils électroniques. En effet, 47% des personnes interrogées dans le monde passeraient plus de temps sur les réseaux sociaux (Data Reportal, 2020). Ces chiffres ont un impact positif pour une

²⁴ We are social est une « agence créative internationale. Cette agence compte plus de 850 collaborateurs au sein de quinze bureaux à travers le monde » (We are social, s.d.).

²⁵ Hootsuite est un « outil de gestion de réseaux sociaux. Hootsuite aide les entreprises à gérer les médias sociaux et a gagné la confiance de 80% des entreprises du Fortune 1000 » (Hootsuite, s.d.).

société comme *DAF* ; en effet, cela peut lui permettre d'atteindre un plus grand public et de mieux se faire connaître. De fait, les réseaux sociaux sont des canaux de communication extrêmement intéressants car ils permettent de renforcer la notoriété de l'entreprise si une bonne stratégie de communication et de marketing est mise en place. Selon une étude de Sprout²⁶, les réseaux sociaux influencent près de trois achats sur quatre. Les réseaux sociaux permettent donc à l'entreprise de toucher leur cible avec un produit au bon moment et au bon endroit (Finet, 2018).

- Évolution des modes de production

Afin de minimiser l'impact sur l'environnement et de maximiser l'utilité, de nombreuses entreprises recherchent de nouveaux procédés de fabrication. Pour les bouteilles en verre, il existe le procédé « pressé-soufflé » permettant de créer un verre moins lourd mais aussi solide que ses substituts. Non seulement ce procédé utilise moins de matières premières mais réduit aussi le coût de transport et de stockage ainsi que l'empreinte écologique (Vetropack, s.d.). Ce nouveau procédé pourrait permettre à *DAF* de faire des économies de coûts.

3.1.5 Contexte écologique

Cette section regroupe les facteurs environnementaux qui pourraient influencer l'activité de *Drink A Flower*.

- Changement climatique

La Commission Européenne révèle que les activités humaines sont la cause du changement climatique. Une augmentation de deux degrés Celsius par rapport aux températures de la fin du XIXème siècle entrainera des changements climatiques dangereux voir catastrophiques. L'Accord de Paris qui a eu lieu en 2015 stipule qu'il faut maintenir l'augmentation de température à un niveau inférieur à deux degrés Celsius. Pour cela, les pays développés devront mobiliser des ressources financières et des moyens technologiques. De plus, les pays membres de la COP21 (Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) devront faire preuve de transparence, de soutien et d'action. Les entreprises ont donc le devoir de réduire au maximum leurs émissions de dioxyde de carbone

²⁶ Sprout est une société qui propose des logiciels pour que les marques améliorent leur visibilité et leur contenu sur les réseaux sociaux (Sprout, s.d.).

(CO2) (United Nations, s.d.). Comme il se doit, la startup bruxelloise *DAF* s'efforce de constamment réduire son empreinte écologique en essayant d'être la plus locale possible.

3.1.6 Contexte législatif

Cette analyse a pour but de déceler les facteurs légaux pouvant avoir un impact sur *DAF* comme par exemple les lois et les réglementations.

- Accises et cotisations d'emballage

Selon le SPF Finances,

Les droits d'accises sont des impôts indirects qui frappent la consommation ou l'utilisation de certains produits, qu'ils soient fabriqués à l'intérieur du pays, qu'ils proviennent d'un État membre de l'Union européenne ou qu'ils soient importés d'un pays tiers à l'Union européenne (SPF Finances, s.d., para. 1).

En Belgique, l'Art. 7. de la Loi relative au régime d'accise des boissons non alcoolisées et du café (21 décembre 2009) concernant les : « Eaux, y compris les eaux minérales et les eaux gazéifiées, additionnées de sucre ou d'autres édulcorants ou aromatisées, et autres boissons non alcooliques, à l'exclusion des jus de fruits ou de légumes » impose une taxe d'accise de 11,92 euros par hectolitre. Il est important de noter qu'il n'y a pas tellement longtemps, avant l'année 2018, les droits d'accises sur les limonades s'élevaient à 6,81 euros par hectolitre. L'État essaie de sensibiliser la population aux problèmes de santé et d'obésité liés à la surconsommation de sucre. Pour cela, une des mesures prise sera probablement d'augmenter à nouveau les droits d'accises.(RTBF, 2017). De plus, l'État belge prévoit une cotisation d'emballage pour les récipients individuels de boissons (excluant celles à base de lait) de 9,86 euros par hectolitre (SPF Finances, s.d.). Ces éléments sont donc à prendre en compte lors de la création d'une entreprise dans le secteur des boissons car il influencera le prix du produit.

3.1.7 Étude des scénarios²⁷

Après avoir analysé en profondeur les différents facteurs qui peuvent influencer *Drink A Flower*, nous allons les évaluer en termes d'impact et d'incertitude. Nous prendrons les deux avec le score le plus élevé afin de réaliser des scénarios. Le degré d'impact et d'incertitude sera compris entre 0 (inexistant) et 10 (très élevé). Le total sera compris entre 0 et 20.

Tableau 5: Mesure de l'impact et de l'incertitude des facteurs repris dans l'analyse PESTEL

	FACTEURS	IMPACT	INCERTITUDE	TOTAL
P	Tax Shelter	5	5	10
	Incubateurs ou accélérateurs de startup	4	0	4
	Aides du SPRB	4	4	8
E	Dépenses moyennes des belges en augmentation	5	5	11
	Marché des boissons gazeuses en expansion	6	5	12
	Crise économique liée au Covid-19	8	9	17
S	Tendance pour le biologique	6	5	11
	Tendance pour le fairtrade	6	5	11
	Tendance pour une consommation plus saine	7	6	13
	Problèmes de santé en augmentation	5	5	10
T	Influence des réseaux sociaux	6	1	7
	Évolution des modes de production	4	5	9
E	Changement climatique	5	7	12
L	Augmentation des ascices	6	2	8

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, on peut voir que la crise économique liée au Covid-19 et la tendance pour une consommation plus saine ont un score plus élevé que les autres facteurs et sont désormais nos deux principales variables-pivots.

Concernant la crise économique liée au Covid-19, il peut y avoir deux grandes évolutions possibles. Premièrement, une maîtrise du virus avec de bonnes mesures prises par le gouvernement, le respect des mesures par les citoyens et l'arrivée d'un vaccin ce qui limitera la crise économique et n'affectera pas le secteur de l'Horeca sur le long terme. Deuxièmement, une non maîtrise du virus, avec une deuxième vague voir plus, un non-respect des mesures prises par le gouvernement, des manifestations et l'arrivée trop tardive d'un vaccin ce qui entrainera une crise économique jamais vue auparavant, pire que celle de 1929 selon le FMI.

²⁷ Notre méthode a été inspirée par le cours d'Alain Vas en Stratégie d'entreprise.

Concernant la tendance pour une consommation plus saine, on peut imaginer que la tendance se renforce au fil des années et que donc un grand nombre de citoyens boycottent les *softs* sucrés ce qui pourrait être une aubaine pour *Drink A Flower*. A l’opposé, on peut imaginer que cette tendance actuelle de consommation de *softs* sains régresse et qu’il y ait encore un plus grand succès pour les *softs* sucrés de type *Sprite* et *Coca-Cola*.

La variable 1 (V1) étant la crise économique liée au Covid-19 et la variable 2 (V2) étant la tendance pour une consommation plus saine.

Tableau 6: Matrice des scénarios

	V1 (-)	V1 (+)
V2 (+)	Scénario 1 Non maitrise du Covid-19 impliquant une grande crise économique. Boycott des sodas sucrés classiques.	Scénario 2 Maitrise du Covid-19 impliquant une limitation des conséquences la crise économique. Boycott des sodas sucrés classiques.
V2 (-)	Scénario 3 Non maitrise du Covid-19 impliquant une grande crise économique. Grand succès des sodas sucrés classiques.	Scénario 4 Maitrise du Covid-19 impliquant une limitation des conséquences de la crise économique. Grand succès des sodas sucrés classiques.

- Scénario 1

Le Covid-19 aura eu d’énormes conséquences économiques comme de nombreuses faillites, des licenciements et une augmentation du chômage. De plus, le secteur de l’Horeca aura été le dernier secteur à reprendre son activité, entraînant un nombre exorbitant de faillites. Cependant, la population aura changé sa manière de consommer et aura enfin compris l’impact du sucre sur la santé. *DAF* devra repenser sa stratégie, se focaliser sur les magasins comme distributeurs et non pas les restaurants et événements. Elle pourra dès lors se vendre dans les grandes surfaces. Les grands événements ne seront plus possibles tant que le Covid-19 ne sera pas maîtrisé. Une baisse des prix sera également envisageable afin que le prix soit plus démocratique dans les grandes surfaces. De plus, il sera primordial que *DAF* propose une gamme de plusieurs boissons afin d’être visible dans les grands distributeurs.

- Scénario 2

Ce scénario aura un impact positif sur *DAF*. En effet, le Covid-19 aura peu impacté les entreprises et l'Horeca aura subi seulement quatre mois d'arrêt d'activité. De plus, la population aura changé sa manière de consommer en se dirigeant vers un mode de vie plus sain (boycott des boissons sucrées). Étant donné que la demande pour les *softs* classiques diminuera fortement, *DAF* et ses concurrents directs seront les boissons les plus visibles dans les magasins et seront également bien mises en évidence dans les restaurants et lors d'événements. *DAF* devra élargir sa gamme et continuer de proposer une qualité supérieure à un prix plus élevé que ses concurrents. Cependant, *DAF* devra faire attention car l'intensité concurrentielle sera de plus en plus rude avec l'apparition de nouveaux concurrents.

- Scénario 3

Le Covid-19 aura eu un impact négatif considérable sur l'économie globale tels qu'un taux élevé de chômage et de faillites. Le Covid-19 aura eu un impact négatif considérable sur l'économie globale tel qu'un taux élevé de chômage ou de faillites. De plus, la tendance des boissons saines et peu sucrées diminuera. Dans ce cas-là, *DAF* devra probablement diminuer ses prix et proposer une plus large gamme de boissons en répondant aux nouveaux besoins des consommateurs et devra repenser sa stratégie de distribution.

- Scénario 4

Le Covid-19 ayant été maîtrisé rapidement, il n'y aura pas eu de grandes répercussions sur l'économie globale ainsi que sur le secteur de l'Horeca. Cependant, les *softs* classiques auront toujours un grand succès. *DAF* devra donc se démarquer encore plus de ses concurrents indirects en communiquant sur les bienfaits de ses boissons. L'entreprise pratiquera toujours un prix plus élevé en raison de ses attributs supérieurs. Elle sera de plus en plus présente dans des magasins où les clients préfèrent consommer de manière réfléchie et éviter d'acheter des produits provenant de multinationales.

3.2 Le modèle des cinq forces de Porter et la notion de « rivalité élargie »

La notion de rivalité élargie, due à Porter (1982), s'appuie sur l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Les deux premières forces constituent une menace directe, les deux autres, une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation (Lambin & de Moerloose, 2012, p. 255). Ces cinq forces de Porter « déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur » (Porter, 1980, p.6). En d'autres mots, ce modèle permet de mesurer l'attractivité d'un secteur, d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle.

Afin de réaliser le pentagone sectoriel qui se trouve au point 3.2.6, nous attribuerons une note approximative compte tenu des ressources et connaissances que nous disposons allant de 0 (peu important) à 10 (extrêmement important) pour chacun des cinq facteurs.

3.2.1 L'intensité concurrentielle

La rivalité entre les concurrents d'un secteur se mesure notamment en fonction du nombre de concurrents qui occupent le marché de référence. En effet, plus ils sont nombreux, plus la concurrence est élevée. Afin de mener à bien l'analyse de la concurrence de *DAF*, il est primordial de définir le besoin du consommateur pour identifier les concurrents directs et indirects. Nous définissons le besoin du consommateur de *DAF* comme étant de se désaltérer avec un *soft*.

- Concurrents directs

Les concurrents directs de la startup sont des entreprises qui proposent un produit similaire ou comparable à la boisson *DAF* en Belgique. C'est-à-dire un *soft* sain avec une touche de fleurs de sureau. Nous avons trouvé six boissons qui répondaient à ces critères : *Finley Citron et fleur de sureau*, *Whole Earth Elderflower*, *Elixia fleur de sureau*, *Fevertree Elderflower Tonic water*, *Bionade Sureau* et enfin *Belvoir – Elderflower*. Ci-dessous se trouve un tableau récapitulatif donnant une comparaison entre *DAF* et ses concurrents directs. Nous constatons que *DAF* est le deuxième *soft* le moins calorique et sucré après *Finley Citron et fleur de sureau*. Cependant, ce dernier n'est ni biologique ni naturel car il contient des additifs tels que l'acide malique (E296), la gomme arabique (E414), l'ester glycérique de bois (E445), le stéviolside (E960) et les chlorophylles (E140i). De plus, la boisson se trouve dans une canette contrairement à *DAF*

qui est naturelle, biologique et dans une bouteille en verre. *Belvoir – Elderflower* est quant à lui notre concurrent direct le plus proche. En effet, son goût, ses valeurs nutritionnelles et son prix sont très similaires à *DAF*. Nous verrons plus tard dans le point 3.6 *Avantage concurrentiel* et dans le point 5. *Analyse marketing* en quoi *DAF* se différencie de ses concurrents directs.

Tableau 7: Concurrents directs de DAF

Analyse de la concurrence		Concurrents directs						Drink A Flower
		Finley - Citron et fleur de sureau	Whole Earth - Elderflower	Elixia - Fleur de sureau	Fevertree - Elderflower Tonic water	Bionade - Sureau	Belvoir - Elderflower	DAF - Infusion fleurs de sureau
Valeurs nutritionnelles (100ml)	Energie (kJ)	80	104	116	143	95	92	89
	Energie (kcal)	20	24	27	34	22	22	21
	Protéines (g)	0	1	0,2	0,1	0,5	0	0,1
	Glucides (g)	4,6	6,1	6,2	8,5	5	5,3	4,9
	dont sucres (g)	4,6	6,1	6,2	7,8	5	5,3	4,9
Informations supplémentaires	Composition	Eau gazeuse, jus de citrons concentré, sucre, acidifiants, arôme naturel de fleur de sureau, arômes naturels de citron et citron vert avec autres arômes naturels, stabilisants, édulcorants et colorant	Eau gazeuse, jus de pomme à base de concentré, sirop d'agave, jus de raisin à base de concentré, jus de citron à base de concentré, arôme naturel de fleur de sureau, extrait de fleur de sureau	Eau gazeuse, sirop d'agave, eau florale de fleurs de sureau, extrait de fleurs de sureau, acidifiant	Eau de source, sucre de canne, extraits frais de fleurs de sureau, acidifiant : acide citrique, arômes naturels, y compris de la quinine naturelle	Eau, sucre, malt d'orge, concentré au jus de sureau, acide carbonique, arômes naturels, correcteurs d'acidité	Sucre, fleur de sureau fraîches, eau de source, jus de citron, acide citrique	Eau gazeuse, fleurs de sureau, jus de citron, sucre de canne et acide citrique
	Label biologique	Non	Oui (label européen)	Oui (label AB)	Non	Oui (label AB)	Oui (Organic Food Federation)	Oui (label européen)
	Naturel	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Prix de vente moyen€/275 ml	0,82	0,957	1,36	1,68	1,16	2,15	2,05
	Formats disponibles	25 cl	33 cl	33 cl - 75 cl	20 cl - 50 cl	33 cl	25 cl - 75 cl	27,5 cl
	Contenants	Canette	Canette	Bouteille en verre	Bouteille en verre	Bouteille en verre	Bouteille en verre	Bouteille en verre
	Points de vente principaux	Grands distributeurs	Distributeurs bios	E-shop	Grands distributeurs	Distributeurs bios	Distributeurs bios	Distributeurs bios

- Concurrents indirects

La jeune entreprise fait face à un grand nombre de concurrents indirects ; qui répondent au même besoin du consommateur mais avec un produit différent (Créer Entreprise, 2020). Cela englobe par exemple des marques de limonades, de boissons à base de cola et d'agrumes. Nous en avons choisi cinq et avons également fait un tableau récapitulatif de comparaison. Les concurrents indirects de *DAF* sont pour la plupart des boissons chimiques, non naturelles et non biologiques.

Tableau 8: Concurrents indirects de *DAF*

Analyse de la concurrence		Concurrents indirects					Drink A Flower
		Sprite	Schweppes - Agrum'	Bionina - Orange sanguine	Tao - Rosehip Kombucha	Coca-Cola - Original taste	DAF - Infusion fleurs de sureau
Valeurs nutritionnelles (100ml)	Energie (kJ)	118	103	204	85	180	89
	Energie (kcal)	28	24	48	19,9	42	21
	Protéines (g)	0	0	0	0,5	0	0,1
	Glucides (g)	6,6	5,8	12	4,7	10,6	4,9
	dont sucres (g)	6,6	5,7	12	4,5	10,6	4,9
Informations supplémentaires	Composition	Eau pétillante, sucre, acidifiants: acide citrique et acide malique, correcteur d'acidité: gluconate de sodium, arômes naturels de citron-citron vert, édulcorant: glycosides de stéviol	Eau gazeuse, extraits naturels d'orange, acidifiant: acide citrique, conservateur E202, édulcorants: acésulfame K et sucralose, amidon modifié, acide ascorbique, arômes naturels d'agrumes avec autres arômes naturels, stabilisant E445 et colorant E142	Eau, jus d'orange sanguine, sucre de canne, acidifiant: acide citrique, jus de carotte noire, gaz carbonique d'origine naturelle et arôme naturel d'orange sanguine	Eau gazéifiée, jus concentré multifruits, concentré fermenté d'infusions, jus concentré de citron, extraits de fruits naturels, vinaigre de cidre, acidifiants, jus concentré de baies de sureau, vitamines, arômes, extrait de guarana, arôme: caféine, édulcorant d'origine naturelle	Eau gazeuse, sucre, colorant : caramel E150d, acidifiant : E338, extraits végétaux, arôme caféine	Eau gazeuse, fleurs de sureau, jus de citron, sucre de canne et acide citrique
	Label biologique	Non	Non	Oui (label européen)	Non	Non	Oui (label européen)
	Naturel	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
	Prix de vente moyen€/275 ml	0,6	0,64	1,42	1,37	0,57	2,05
	Formats disponibles	15 cl - 20 cl - 33 cl - 50 cl - 1L - 1,5L	15 cl - 33 cl - 50 cl - 1,5L	33 cl	33 cl	15 cl - 20 cl - 33 cl - 50 cl - 1L - 1,5L	27,5 cl
	Contenants	Bouteille en plastique, canette et bouteille en verre	Bouteille en plastique, canette et bouteille en verre	Canette	Canette	Bouteille en plastique, canette et bouteille en verre	Bouteille en verre
	Points de vente principaux	Grands distributeurs	Grands distributeurs	Distributeurs bios	Grands distributeurs	Grands distributeurs	Distributeurs bios

- Paysage concurrentiel

Afin de mieux visualiser les concurrents de *Drink A Flower*, nous avons réalisé son paysage concurrentiel. Comme dit plus haut, *Drink A Flower* fait face à beaucoup de concurrents indirects. Nous n'avons donc pas pu tous les insérer dans le schéma. Concernant ses concurrents directs, ils sont tous représentés dans la partie gauche du schéma.

Figure 1: Paysage concurrentiel de DAF



3.2.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Drink A Flower dépend de plusieurs fournisseurs. Cependant, de par la taille de la startup, ses fournisseurs ont un pouvoir de négociation assez élevé notamment car leur coût de transfert est assez faible. S'ils veulent augmenter leur prix, diminuer la qualité ou bien augmenter les délais de fabrication et de livraison, ils le feront car *DAF* n'a pas assez de poids et n'est pas un assez grand client. *Drink A Flower* est donc pour le moment, peu importante pour ses fournisseurs.

3.2.3 Pouvoir des nouveaux entrants

Selon Porter (1980), le pouvoir des nouveaux entrants dans une industrie dépend des barrières à l'entrée, ainsi que de la réaction des concurrents existants à laquelle le nouveau venu peut s'attendre. Si les barrières sont élevées et/ou si le nouvel arrivant peut s'attendre à de fortes représailles de la part de concurrents bien établis, la menace d'entrée est faible.

- Économies d'échelle

Pour rappel, les économies d'échelle ont pour but de réduire le coût unitaire d'un produit tout en augmentant le volume de quantité de production. Les économies d'échelle découragent les nouveaux entrants en les forçant à produire à grande échelle et donc de risquer une forte réaction des entreprises existantes ou à produire à petite échelle et à subir un désavantage en termes de coûts (Lambin & de Moerloose, 2012, p.256). Au tout début de son activité, *DAF* produisait seulement 600 bouteilles en une fois. Aujourd'hui, l'entreprise est capable d'en produire 6800 tout en réduisant ses coûts ce qui lui permet de réaliser une petite économie d'échelle. Cependant, sur un moyen terme, il sera possible d'en effectuer des plus grandes (cf. Point 9.5.1 *Les coûts variables*). En effet, *DAF* prévoit d'augmenter ses ventes et donc d'augmenter sa production dans le but de diminuer le coût unitaire d'une bouteille. Cette démarche permettra de renforcer la barrière à l'entrée en contraignant les potentiels nouveaux entrants d'avoir des prix supérieurs à *DAF*.

- Réglementations

L'industrie alimentaire doit se soumettre à de nombreuses réglementations. Une entreprise de boisson doit respecter de nombreuses règles instaurées par l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA). « Le non-respect des règles peut donner lieu à des sanctions et/ou des rappels de produits. » (AFSCA, 2020, para.3). De plus, il existe un règlement européen concernant l'étiquetage des denrées alimentaires. En effet, ce règlement stipule que l'étiquette ne peut induire le consommateur en erreur, c'est-à-dire qu'elle doit être compréhensible par tous et doit notamment comprendre une série d'informations telles que la liste des ingrédients ainsi que sa quantité, la quantité nette, les ingrédients pouvant causer des allergies ou des intolérances et la valeur nutritionnelle (Economie.fgov, 2019).

- Besoins en capitaux

Les besoins en capitaux pour ce type d'entreprise ne sont pas fort élevés. En effet, l'entreprise n'a pas besoin d'investir dans des machines coûteuses car elle sous-traite la majeure partie de ses opérations.

3.2.4 Pouvoir de négociation des clients

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en jouant un concurrent l'un contre l'autre. L'importance de ce pouvoir

de négociation dépend d'un certain nombre de conditions (Porter, 1982, pp. 27-28). Pour *DAF*, ses clients ont un pouvoir de négociation assez élevé car le coût de transfert du client est faible. Ce dernier trouvera facilement d'autres fournisseurs ainsi que d'autres produits similaires. De plus, le client dispose à tout moment d'informations complètes et exactes à propos des boissons pétillantes. En effet, il lui suffit d'aller sur internet et il trouvera le prix, les calories, le taux de sucre et plein d'autres informations sur la boisson.

3.2.5 Menace des produits substitués

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente. Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. Cette menace peut s'aggraver lorsque, sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit-marché de référence (Lambin & de Moerloose, 2012, p. 257).

En d'autres termes, ce sont des produits qui répondent aux mêmes besoins mais de manière différente. Concernant *Drink A Flower*, le besoin des consommateurs est de se désaltérer avec un *soft*. Nous avons établi le paysage concurrentiel de *DAF* (cf. Point 3.2.1 *L'intensité concurrentielle*) et nous pouvons en conclure qu'il existe un large panel de boissons de substitution à *DAF*.

3.2.6 Conclusion

Premièrement, compte tenu du nombre important de concurrents de *Drink A Flower*, nous avons décidé d'attribuer une note de 8 sur 10 concernant son intensité concurrentielle.

Deuxièmement, le pouvoir de négociation des fournisseurs étant élevé, nous lui avons attribué la note de 7 sur 10.

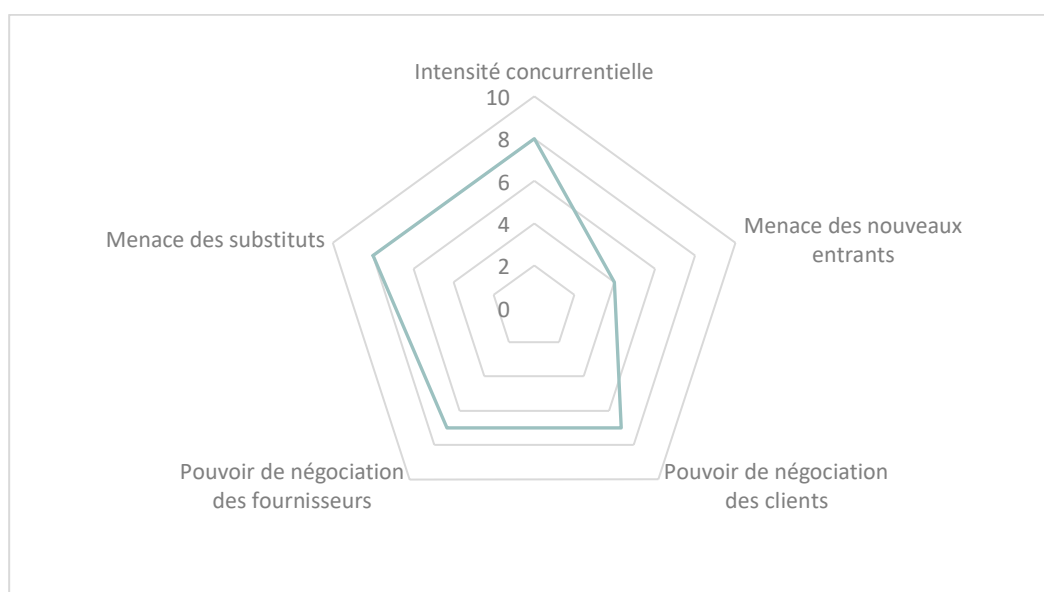
Troisièmement, nous avons conclu que le pouvoir des nouveaux entrants était modéré car il existe plusieurs barrières à l'entrée. Nous avons donc mis une note de 4 sur 10 à la menace des nouveaux entrants.

Quatrièmement, étant donné que le coût de transfert du client est très faible et qu'il peut obtenir très facilement beaucoup d'informations sur les boissons, nous avons décidé de mettre une note de 7 sur 10 concernant le pouvoir de négociation des clients.

Enfin, nous estimons que la menace des substituts est très élevée. En effet, il existe beaucoup d'entreprises répondant au même besoin mais utilisant une autre technologie. Nous avons donc donné une note de 8 sur 10.

Nous pouvons donc visualiser la hiérarchie des cinq forces de Porter en réalisant un pentagone sectoriel avec une échelle allant de 0 à 10. Plus la surface du pentagone est élevée, moins l'industrie est attractive. Nous pouvons donc conclure que le secteur des boissons pétillantes est peu attractif car l'intensité concurrentielle et la menace des substituts sont omniprésentes.

Figure 2: Pentagone sectoriel de DAF



3.3 Les facteurs clés de succès

L'analyse des cinq forces de Porter que nous venons de faire nous permet de définir les facteurs clés de succès de *DAF*. Ces derniers sont liés à l'industrie dans laquelle la startup opère et leur maîtrise constitue une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Vas, 2018).

- Recette unique

Pour réussir dans une industrie où la concurrence est omniprésente et féroce, il est idéal de développer une recette unique et secrète de boisson afin que personne ne la recopie. Malgré le fait que l'industrie des boissons regorge de marques tenues par de grandes multinationales, il est possible de se différencier par ses attributs ou par sa recette.

- L'innovation

L'innovation permet aux entreprises d'accroître leur compétitivité soit en maîtrisant leurs coûts, soit en proposant une solution nouvelle qui se démarquera des solutions des concurrents. Il est important de rester à l'écoute du marché, notamment concernant les préférences des consommateurs et les styles de vie qui ne cessent de changer au fil du temps.

- Partenaires de confiance

La qualité des partenaires, notamment des fournisseurs et des distributeurs est un facteur clé de succès. Selon Ashay Gude²⁸, un consultant d'affaires et spécialiste en efficacité opérationnelle, avoir une bonne relation avec ses fournisseurs permet de réduire les coûts et les délais d'exécution, d'innover et d'améliorer la qualité (BDC, s.d.). Il existe un nombre important de fournisseurs et de distributeurs dans le secteur des *soft drinks*. C'est pourquoi, il est important de bien les choisir selon des critères bien définis pour pouvoir par après établir des relations de confiance avec eux.

- Boisson saine

Comme mentionné plus haut, la consommation de boissons gazeuses sucrées peut être associée à de nombreuses maladies. Notamment le diabète, l'obésité, les cancers et les maladies cardiovasculaires. C'est pourquoi proposer une boisson avec un minimum de sucre peut être un facteur clé de succès dans le secteur des *soft drinks*.

²⁸ Ashay Gude aide les entrepreneurs canadiens à mettre en œuvre une meilleure efficacité opérationnelle afin de travailler plus intelligemment. Il est titulaire d'un MBA et a travaillé dans divers secteurs (BDC, s.d.).

3.4 La chaîne de valeur de Porter

Cet outil imaginé à nouveau par Michael Porter étudie l'entreprise d'un point de vue interne et répond à la question « Comment la valeur est-elle créée au sein de mon entreprise ? » Cette chaîne de valeur est divisée en deux parties, d'un côté les activités principales et de l'autre les activités de soutien. Après avoir analysé en profondeur la chaîne de valeur de la startup, nous serons en mesure d'identifier son avantage concurrentiel.

3.4.1 Les activités principales ou primaires

- Achats et logistique interne

Le sirop de sureau est fabriqué par une entreprise basée en Flandre. En effet, cette entreprise se charge d'acheter toutes les matières premières et fabrique le sirop selon la recette spécifique de *DAF*. Ensuite, cette société se charge de livrer les seaux industriels de sirop chez une entreprise brugeoise qui s'occupe de la mise en bouteille des boissons. *DAF* a réussi à établir un lien de confiance avec cette entreprise flamande, qui met un point d'honneur sur la qualité et l'origine des produits, chose étant très importante aux yeux de la startup. Les deux fondateurs apprécient leur flexibilité quant aux changements demandés. De plus, *DAF* est contenue dans une bouteille en verre de 275 ml. Selon une étude réalisée par The European Container Glass Federation (FEVE), six européens sur dix choisiraient le verre plutôt que toute autre option d'emballage. Le choix de contenant est supporté par les résultats de cette étude ainsi que par les préférences de nos répondants dans l'étude de marché réalisée au point 4 *Étude de marché*.

- Production

L'entreprise brugeoise se charge donc entièrement de la fabrication du produit final. Cela permet à *DAF* de pouvoir fabriquer 6800 bouteilles en un jour, sans devoir avoir affaire à trois entreprises différentes. Les étapes de la fabrication de *DAF* seront expliquées plus en détails au point 8.2 *Fabrication du produit*.

- Stockage et distribution

DAF a décidé de stocker une partie de ses bouteilles chez un des fondateurs de la startup et de stocker l'autre partie chez son distributeur bruxellois. Le stockage dans un domicile est faisable à l'heure actuelle car il est possible d'y placer l'équivalent de 6800 bouteilles. Cela permet à la startup d'avoir accès 24h/24 à ses bouteilles. Si jamais *DAF* devait avoir une commande de dernière minute, celle-ci pourrait être livrée par les fondateurs de la startup en

direct, sans passer par le distributeur. Ce dernier ayant un stock suffisant de *DAF* peut s'occuper de livrer les bouteilles dans la région de Bruxelles dans un délai de trois jours ouvrables. Dès que *DAF* a une commande, les fondateurs lui envoient le bon et il se charge de préparer la commande et de la livrer. Cependant, *DAF* est en train de passer du distributeur à un simple livreur pour des raisons financières. Le livreur se chargera prochainement de stocker l'entièreté des stocks et de faire toutes les livraisons (Belgique, Luxembourg et France). La startup s'occupera quant à elle de tout le processus de contact avec le client.

- Ventes et marketing

DAF veut absolument entretenir une relation de confiance et sur le long terme avec ses clients. La jeune entreprise aime aller directement chez le client afin de proposer et de faire goûter le produit. Ses clients intermédiaires (magasins et restaurants) sont sélectionnés en fonction de plusieurs critères. En effet, leurs clients doivent accorder une importance au respect de l'environnement et à la consommation d'aliments sains, bios et locaux dans la mesure du possible. De plus, *DAF* ne veut pas être partout ; elle souhaite être distribuée dans des endroits stratégiques et alignés avec ses valeurs.

Concernant le marketing, *DAF* a retravaillé son identité et image de marque avec une entreprise spécialisée, ce qui lui permet d'être totalement en adéquation avec les valeurs que l'entreprise veut véhiculer et l'image qu'elle veut faire passer. De plus, la startup a depuis 2019, une stagiaire qui s'occupe du marketing digital. *DAF* essaie un maximum de suivre la méthode AIDA (attention, intérêt, désir et action) lors de ses publications sur les réseaux sociaux. Enfin, la startup organise des concours avec d'autres marques qui sont alignées avec ses valeurs (*Eat's local* : distribution de produits alimentaires bios et locaux en Belgique, *Yuma* : *crackers* à base d'insectes) afin d'augmenter la visibilité de *DAF* sur les médias.

- Services

Afin de créer un engagement réel avec les clients finaux, *DAF* propose des recettes de cocktails et les incite à partager leurs expériences via les réseaux sociaux. De plus, la startup a créé un onglet « contact » sur le site internet afin que toute personne puisse poser des questions, donner leurs avis ou autres via un formulaire ou directement via le numéro de téléphone. Enfin, *DAF* se déplace volontiers à Bruxelles et aux alentours (Wavre, Louvain-La-Neuve, La Hulpe, Ottignies, etc.) pour présenter sa boisson.

3.4.2 Les activités de soutien

- Infrastructure

Les tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise comme par exemple l'administration, la finance, le contrôle et la planification sont réalisées par les deux fondateurs. Ce choix leur permet de faire des économies. Si leurs prévisions sont bonnes, en 2023, *DAF* engagera deux personnes à plein temps pour les épauler. Il est important de préciser que tant au niveau de l'infrastructure qu'au niveau du produit, *DAF* prône une certaine éthique basée sur l'innovation et la prise de conscience écologique.

- Recherche, développement, *design*

La startup est passée par plusieurs étapes afin de trouver la recette finale de sa boisson à base de fleurs de sureau. *DAF* est arrivée à son objectif : une boisson fraîche, légèrement pétillante et moins sucrée que les autres *softs* présents sur le marché belge.

La jeune entreprise compte également élargir la gamme en proposant d'autres boissons à base de fleurs. La prochaine sortira en septembre 2020 et sera à base de fleurs d'hibiscus.

- Gestion des ressources humaines

Pour l'instant, il n'existe pas de gestion des ressources humaines (GRH) dans la startup.

- Achats

L'entreprise qui fabrique la recette de sirop de sureau se charge d'acheter toutes les matières premières nécessaires. Concernant les bouteilles en verre, les capsules, les caisses et les étiquettes, ses fournisseurs se chargent de les envoyer directement à l'entreprise brugeoise qui elle, s'occupe d'embouteiller la boisson prête à être livrée aux endroits de stockage.

3.5 Analyse *SWOT*

La matrice *SWOT* est une analyse qui permet de déceler les forces et faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les menaces et les opportunités externes auxquelles elle peut faire face.

Tableau 9: Matrice *SWOT* de *DAF*



- Forces

Goût fortement apprécié sur le marché

Selon un sondage réalisé en 2018 (cf. Annexe 5), la boisson *DAF* à base de fleurs de sureau plait. En effet, sur vingt-six participants, quatorze personnes ont attribué la note de 4/5 à la boisson et six ont attribué la note de 5/5. Nous aurions aimé refaire une séance de dégustation dans les rues de Bruxelles car la teneur en sucre a diminué depuis, mais compte tenu des événements actuels liés au Covid-19 et de l'obligation d'une distanciation sociale, il nous est impossible de mener à bien cette étude. Nous nous référons donc à nos données de 2018. Cependant, nous avons réalisé une étude de marché en ligne (expliquée au point 4) en avril 2020. Nous avons réussi à atteindre 614 répondants. Sur 69 personnes ayant déjà goûté *DAF*, seulement cinq d'entre-elles ne seraient pas intéressées de renouveler leur achat. En effet, 93% des personnes ayant déjà goûté *DAF* sont prêtes à racheter la boisson.

Image de marque forte et cohérente

Grâce au design de sa bouteille et à son logo travaillé avec soin et cohérence, *DAF* dispose d'une image forte et peu commune qui retient l'attention dans les magasins et dans les

restaurants. De plus, la promesse de *DAF* est d'être une boisson saine. Cette dernière est totalement vérifiée car comme mentionné dans le point 3.2.1 *Intensité concurrentielle*, *DAF* est parmi ses concurrents directs, la deuxième boisson la moins sucrée et calorique.

Label biologique

DAF dispose d'un label biologique certifiant que le produit est conforme au règlement de l'Union européenne en matière d'agriculture biologique. Il n'y a donc aucun engrais chimique ou pesticide de synthèse qui a été utilisé pour produire la boisson (Infolabel, s.d.).

Relations durables et fortes

Au fil des années, *DAF* a pu entretenir une relation de confiance avec ses fournisseurs et ses distributeurs. *DAF* a aussi la chance d'être déjà en affaire avec une grande coopérative de magasins bios belges.

Travailleurs motivés et compétents

Les membres de la startup sont deux jeunes étudiants dynamiques bientôt diplômés en sciences de gestion et en ingénieur civil. Leurs diplômes différents permettent une certaine complémentarité pour une gestion optimale de l'entreprise.

Économie d'échelle

Comme expliqué dans le point 3.2.3, *Drink A Flower* compte dans un futur proche réaliser de plus grandes économies d'échelle ce qui lui permettra de réduire ses coûts et d'augmenter sa marge. En effet, au-delà d'une production de 50 000 bouteilles, la sous-traitance se fera avec une autre entreprise et permettra de baisser les coûts de production de pratiquement 10 cents par unité.

- Faiblesses

Ligne de produits très étroite

Drink A Flower dispose seulement d'un produit pour le moment et donc d'une clientèle plus réduite. Selon le site de l'Entrepreneur Libre, avoir qu'un seul produit rend la fidélisation du client plus compliquée : la technique de l'*upselling* (montée de gamme en proposant des produits plus chers et performants) ou du *cross-selling* (proposer des produits complémentaires) ne sont donc pas possibles et il sera de fait plus difficile de faire connaître son entreprise (Entrepreneur Libre, 2013).

Moyens financiers limités

Drink A Flower n'a pas eu l'opportunité d'obtenir des primes ou des investissements extérieurs ce qui ne lui permet pas d'investir de gros montants dans la recherche et développement (R&D) ou dans des machines.

- Opportunités

Croissance du marché

Comme mentionné dans l'analyse PESTEL, selon une étude réalisée en 2020 par Statista Market Forecast, le marché mondial des boissons gazeuses devrait croître de 3,4% par an.

Tendance du bio et du local

Le secteur bio belge est en totale progression depuis 2008. En effet, les dépenses totales des ménages belges pour les produits bios s'élevaient à 254 millions d'euros en 2008 contre 760 millions d'euros en 2018 (Beudelot & Mailleux, 2019). De plus, fin 2018, une étude en ligne a été réalisée par L'Observatoire Cetelem auprès de 13 800 consommateurs provenant de 17 pays européens ; 39% des personnes interrogées pensent qu'encourager l'achat de produits locaux est tout à fait prioritaire, 56% pensent que c'est important mais pas prioritaire et seulement 5% pensent que ce n'est pas important. Enfin, 94% des répondants trouvent qu'un produit est de qualité s'il est fabriqué dans le pays-même ainsi que 93% estiment que la fabrication de produits dans leur région est également une garantie de qualité (Harris Interactive, 2019).

Dépenses des belges pour les produits alimentaires et boissons non alcoolisées en constante augmentation

Contrairement aux dépenses de boissons alcoolisées, de vêtements, de chaussures et de meubles ; les dépenses pour les produits alimentaires, boissons alcoolisées et l'Horeca sont en augmentation depuis 1999 (Statbel, 2019).

Consommation régulière des *softs*

Selon notre étude de marché réalisée auprès de 614 belges, seulement 6,2% d'entre eux ne boivent jamais de *softs*, 29,8% très rarement, 22,8% plusieurs fois par mois, 29% au moins une fois par semaine et enfin 12,2% en consomment tous les jours.

- Menaces

Marché concurrentiel

Drink A Flower opère dans un marché très concurrentiel et féroce avec notamment de grands acteurs mondialement connus comme *Coca-Cola*, *Pepsico*, *Nestlé* et *Danone*.

Changement de comportements des consommateurs

Selon une étude menée par le Food Navigator²⁹, deux européens sur trois essaient de diminuer leur consommation de sucre car ils ont conscience du danger que cela représente pour la santé. De plus, en Allemagne, 48% des consommateurs trouvent que le facteur le plus important lorsqu'ils achètent leur nourriture est le niveau faible en sucre (Food Navigator, 2020).

Rareté de l'eau

Selon un rapport publié par la Banque Mondiale en 2016, le changement climatique augmente la raréfaction de l'eau.

Le rapport intitulé High and Dry: Climate Change, Water and the Economy, indique que les effets combinés de la croissance démographique, de l'augmentation des revenus et de l'expansion des villes entraîneront une hausse exponentielle de la demande d'eau, alors que l'offre de la ressource deviendra plus irrégulière et incertaine [...] Le rapport tire la sonnette d'alarme, indiquant que la baisse de la disponibilité en eau douce, combinée à l'utilisation de l'eau à d'autres fins telles que la production d'énergie et l'agriculture, pourrait contribuer à réduire les volumes d'eau disponibles dans les villes, ce dans des proportions pouvant atteindre les deux tiers en 2050, comparé aux niveaux de 2015 (Banque Mondiale, 2016, para. 2 et 4).

Crise économique liée au Covid-19

Comme mentionné dans l'analyse PESTEL, la pandémie due au Covid-19 aura d'énormes répercussions économiques. En plus du fait que les restaurants et cafés ne peuvent toujours pas ouvrir leurs portes et donc ne peuvent plus vendre *DAF*, la mise au chômage technique de millions d'habitants se répercute en une baisse générale des dépenses de consommation (L'Obs, 2020). Nous enregistrons déjà une baisse des ventes de *DAF* et nos prévisions pour la fin de l'année 2020 ne sont pas de bon augure (cf. Point 9.8 *Prévisions des ventes*).

²⁹ Food Navigator est la première source en ligne depuis près de 20 ans pour l'industrie alimentaire et de boissons. L'entreprise fournit des informations et des analyses sur des sujets qui ont un impact sur cette industrie (Food Navigator, s.d.).

Accises sur les boissons non alcoolisées

Bien que le taux de sucre dans la boisson *DAF* à base de fleurs de sureau soit faible, celle-ci est taxée par l'État belge. Cela se répercute en une augmentation des prix en magasin et dans les restaurants. En effet, l'inflation des limonades a même atteint 6,6% en 2018 en Belgique alors que les prix des boissons non alcoolisées chez nos voisins n'ont augmenté que de 1,5%. De ce fait, les belges sont tentés de faire une partie de leurs courses à l'étranger. Enfin, selon le bureau d'études GFK, en 2018, les belges ont acheté pour 91 millions d'euros d'eaux et de boissons rafraîchissantes à l'étranger (Le Soir, 2019).

3.6 Avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est l'avantage que l'on acquiert aux dépens de la concurrence, en offrant au client une valeur supérieure, soit par l'adoption d'un prix plus bas, soit par la mise en avant de certains atouts justifiant un prix plus élevé (Kotler & Armstrong, 2010).

Opérant dans un secteur très compétitif, il est primordial pour la startup de se différencier de ses compétiteurs. C'est pourquoi, dès le début, *Drink A Flower* a voulu se différencier par sa recette saine et moins sucrée. *DAF* se différencie de tous ses concurrents. En effet, en plus d'être une boisson naturelle, biologique, dans une bouteille en verre et produite en Belgique, *DAF* est la deuxième boisson la moins sucrée après *Finley* ; qui n'est ni une boisson biologique ni contenue dans une bouteille en verre. Tous ses attributs justifient donc un prix plus élevé que la moyenne. Cependant, son concurrent le plus direct reste *Belvoir – Elderflower* car son goût et sa recette sont très similaires. Toutefois, *DAF* a réussi à se démarquer en proposant une recette moins sucrée. En effet, *DAF* contient 0,4g/100ml de glucides dont sucres en moins que *Belvoir – Elderflower*. Concernant ses futurs produits, ils suivront la même stratégie de différenciation que le premier produit. En effet, *DAF* offrira pour chaque produit, une valeur supérieure à ses concurrents afin de justifier son prix plus élevé. Enfin, nous avons établi « Les raisons d'y croire » de la boisson *Drink A Flower* à base de fleurs de sureau comme étant :

*Une boisson 100% **naturelle** à base de fleurs de sureau, **sans conservateurs** et contenue dans une **bouteille recyclable**. La fleur de sureau provient quant à elle d'une agriculture respectueuse, **biologique**, raisonnée et **fairtrade**.*

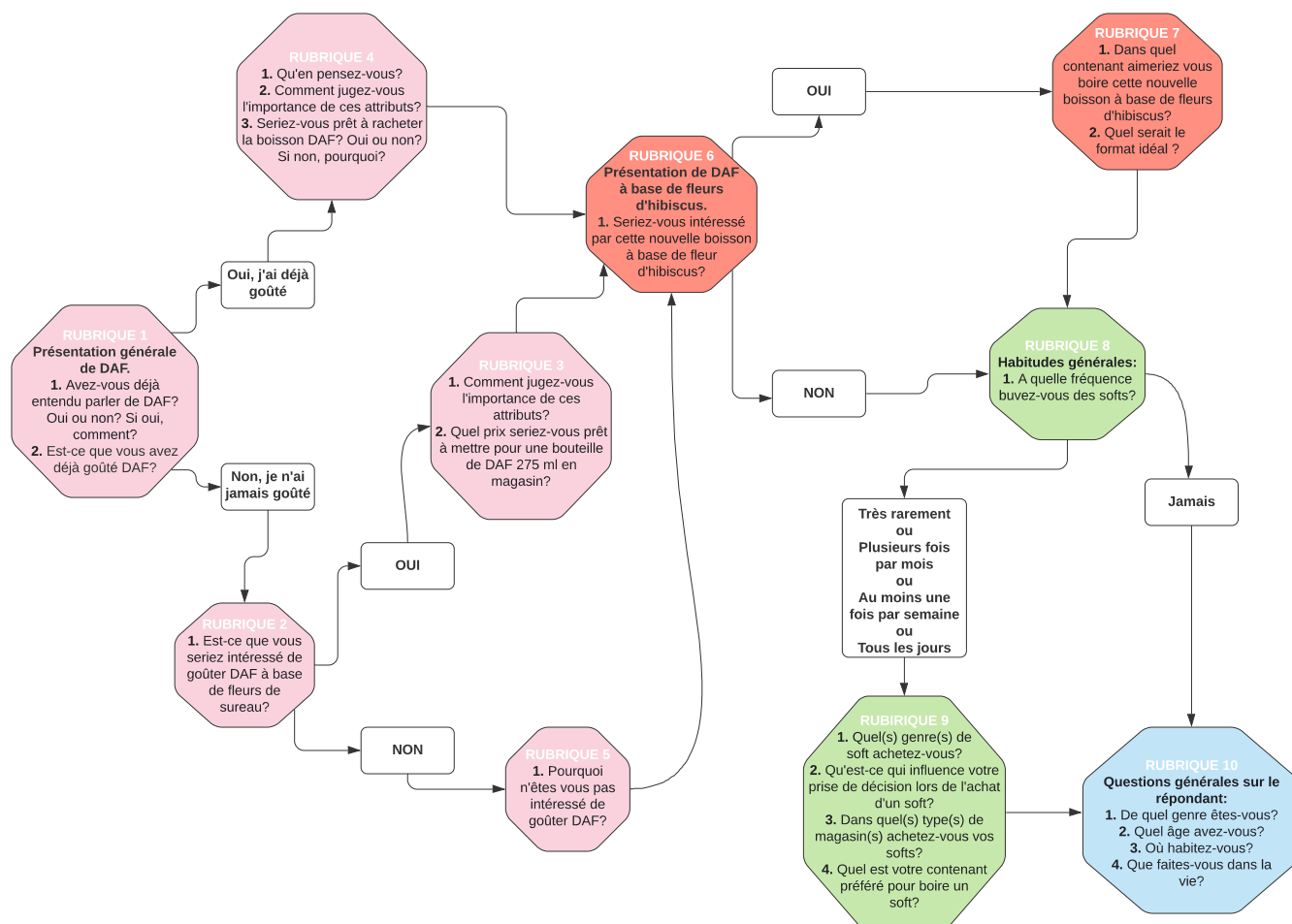
4. Étude de marché

L'étude de marché nous permettra de construire les stratégies marketing de *DAF* d'une manière plus consistante. Celle-ci a été réalisée à l'aide d'un questionnaire *Google Form* et 614 réponses ont été obtenues. Les résultats principaux révèlent que les personnes qui ont déjà goûté la boisson *DAF* apprécient globalement son goût, son design ainsi que son contenant. Pour ces 614 répondants, le fait que la boisson soit naturelle et fabriquée en Belgique constituent les facteurs les plus importants lors d'une décision d'achat. De plus, une tendance pour le contenant en verre s'est fortement démarquée. Enfin, le prix moyen que la cible de la startup est prête à mettre s'élève à 1,87 euro. La principale limite de ce questionnaire est la possible présence de biais relatif au manque de franchise des répondants.

4.1 Méthodologie

Nous avons donc créé un *Google Form* relativement court afin que l'utilisateur ne s'en lasse pas et ne réponde pas au hasard. Ce questionnaire était divisé en dix rubriques avec différents chemins possibles en fonction des réponses choisies. Afin de mieux visualiser notre *Google Form* et les chemins possibles, nous avons établi une arborescence de notre questionnaire (cf. Figure 3). Les rubriques en rose concernent les questions relatives à *DAF* à base de fleurs de sureau, les rubriques en rouge concernent notre future boisson à base de fleurs d'hibiscus, les rubriques en vert parlent des habitudes générales de consommation de *soft* et enfin la rubrique en bleu contient des questions sociodémographiques. Vous trouverez également dans l'annexe 9, le questionnaire avec toutes les réponses sous forme de schémas ou de tableaux. Nous avons publié ce questionnaire sur plusieurs réseaux sociaux tels que *Facebook*, *WhatsApp* et *Instagram*. Nous avons été positivement surprises de la réactivité et l'engouement de nos proches. En effet, nous avons eu plus de 40 partages ce qui nous a permis de réunir 614 réponses sur une période de cinq jours. Ce questionnaire était anonyme afin que personne ne se sente jugé par un choix de réponse et qu'il puisse s'exprimer sans tabou.

Figure 3: Arborescence du questionnaire



La première rubrique consistait en l'introduction de *Drink A Flower* afin que le répondant sache exactement de quoi allait parler le questionnaire. Nous avons donc décrit la boisson *DAF* dans ses grandes lignes en énumérant la liste de ses attributs tels que son goût, ses bienfaits et la provenance du produit. De plus, nous avons inséré une photo afin que le répondant visualise la boisson. Nous leur avons demandé s'ils avaient déjà entendu parler ou déjà goûté *DAF*.

La deuxième rubrique consistait simplement à demander à ceux qui n'avaient jamais bu de *DAF* s'ils pouvaient être intéressés de la goûter (ou de l'acheter).

La troisième rubrique était pour les personnes intéressées de goûter *DAF*. Nous avons jugé important de connaître à quel point les attributs tels que le goût, les bienfaits et le faible taux en sucre étaient importants pour eux. Nous avons donc créé une grille à choix multiples de tous les attributs de *DAF*. Pour les colonnes nous avons choisi une échelle allant de 1 (cela n'a pas d'importance pour moi) à 5 (cela a énormément d'importance pour moi). Cela nous permet de connaître à quel point les répondants trouvent ses attributs importants ou non. Ensuite, nous avons voulu connaître le prix qu'ils étaient prêts à mettre pour une bouteille de *DAF* 275 ml. Nous avons proposé six prix allant de 1,20 euro à 2,70 euros. Ils avaient la possibilité de choisir uniquement un seul prix.

La quatrième rubrique était pour les personnes ayant déjà goûté *DAF*. Nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient du goût de la boisson, du design de l'étiquette et du contenant en verre. Ils avaient le choix de cocher une case allant de 1 (je n'aime pas du tout) à 5 (j'adore). Cela nous permet de voir si le goût, le design de l'étiquette ou le fait que la boisson soit dans une bouteille en verre nécessitent un changement ou une amélioration. Ensuite nous avons posé la même question « Comment jugez-vous l'importance de ces attributs ? » que dans la troisième rubrique, sous forme de grille à choix multiples. Enfin, nous leur avons demandé s'ils étaient prêts à racheter la boisson. Cette question nous permet de mesurer le taux de personnes qui aiment réellement le produit et le taux de personnes qui n'ont pas été convaincues par *DAF*. La cinquième rubrique a ensuite servi à demander aux répondants pourquoi ils n'étaient pas intéressés de goûter *DAF* sous forme de question ouverte afin qu'ils puissent réellement s'exprimer et nous donner un retour intéressant.

La sixième et septième rubrique concernaient la prochaine boisson que *Drink A Flower* aimerait lancer en septembre 2020. Nous avons donc présenté la boisson à base de fleurs d'hibiscus et énuméré ses bienfaits. Dans un premier temps, nous avons demandé aux répondants s'ils étaient intéressés par cette nouvelle boisson. Si la réponse était positive, nous leur avons demandé dans quel contenant ils aimeraient la boire et quel serait le format idéal selon eux. Ces deux questions étaient sous forme de cases à cocher.

La huitième rubrique était accessible pour tous les répondants quelles que soit leurs précédentes réponses. Nous leur avons demandé à quelle fréquence ils buvaient des *softs*. Cette question nous permet de mesurer la demande. Nous avons également précisé ce qu'on entendait

exactement par *soft* car nous avons pu remarquer que beaucoup réduisaient le terme *soft* uniquement aux boissons de la multinationale *Coca-Cola* ou *PepsiCo*.

La neuvième rubrique s'intéressait aux genres de *softs* que les répondants buvaient, ce qui influençait leur prise de décision lors de l'achat d'un *soft*, où ils l'achetaient et enfin dans quel contenant ils préféraient en boire. Toutes ces questions étaient sous forme de questionnaire à choix multiples et nous ont permis d'analyser la demande des *softs*.

La dernière rubrique concernait tous les répondants et prenait leurs informations sociodémographiques.

4.2 Limites

Premièrement, nous avons conscience qu'étant donné que Marine, co-fondatrice de *DAF*, ait partagé ce questionnaire sur les réseaux sociaux, les répondants avaient plus de chance de connaître déjà la société et d'avoir déjà goûté *DAF*. Cependant, le but de ce questionnaire n'était pas de mesurer la popularité de *DAF* mais d'extraire des informations concernant les préférences des consommateurs, qu'ils aient déjà goûté *DAF* ou non.

Ensuite, il est possible également qu'il y ait un biais relatif au manque de franchise des répondants. Les personnes connaissant les fondateurs de *DAF* de près ou de loin ont peut-être répondu de manière plus clémentine pour faire plaisir aux fondateurs. C'est pourquoi nous avons décidé que les réponses aux questionnaires seraient anonymes. En effet, les répondants ne devaient pas inscrire leur nom, prénom ni leur adresse électronique. De plus, Elisabeth a beaucoup plus partagé le questionnaire dans le but d'atteindre un plus grand nombre de personnes qui ne connaissaient pas *DAF* afin de réduire ce biais.

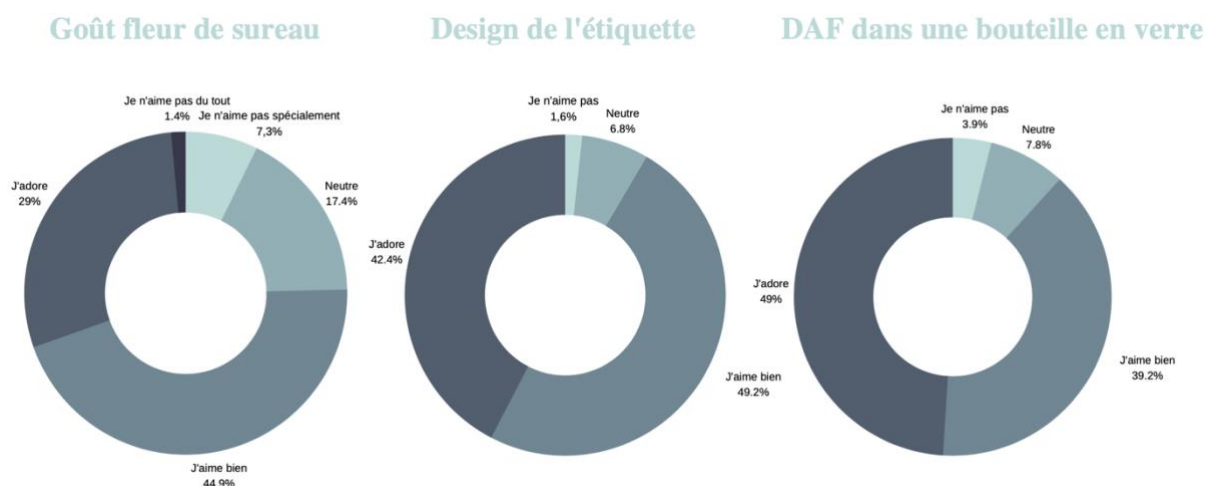
Enfin, nous avons constaté que 69,4% de nos répondants étaient des femmes contre seulement 30,6% d'hommes. Cette statistique pourrait constituer un biais dans les réponses du questionnaire.

4.3 Résultats principaux

Les résultats que nous avons obtenu grâce à ce questionnaire nous ont été utiles afin d'élaborer notre stratégie opérationnelle, marketing ainsi que notre analyse *SWOT*. De plus, cela nous a permis de voir si certaines décisions déjà prises par *DAF* suivaient ou non les préférences des consommateurs interrogés.

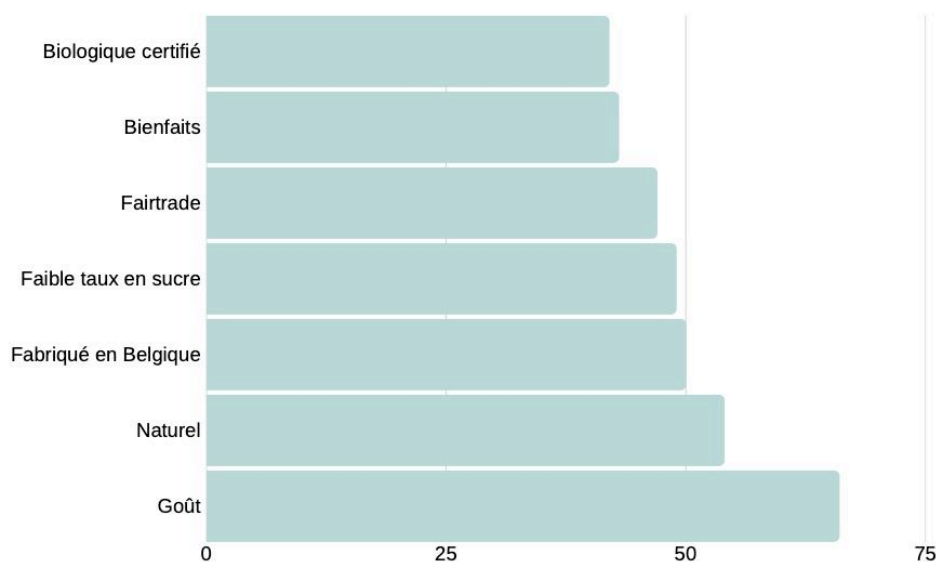
Sur 614 répondants, 114 personnes avaient déjà entendu parler de *DAF*. La plupart des personnes qui connaissent *DAF* sont des amis proches ou éloignés des deux co-fondateurs. Les autres ont pris connaissance de *DAF* grâce au bouche-à-oreille, l'Yncubator, *Facebook*, *Instagram*, aux magasins, aux restaurants ainsi que grâce à différents événements. De plus, la majorité des 69 personnes ayant goûté *DAF* ont apprécié les trois aspects ci-dessous.

Figure 4: Appréciation des trois aspects importants de *DAF*



En effet, cela confirme que les fondateurs ont fait le bon choix concernant la recette de la boisson, le design de l'étiquette et son contenant. Concernant l'importance des sept attributs, nous avons été étonnées de voir que le fait que la boisson soit certifiée biologique soit pour eux l'attribut le moins important. Cet ordre de préférences permettra à *DAF* de concentrer son énergie et son argent dans les attributs jugés les plus importants pour la création de futurs produits (cf. Figure 5). Enfin, plus de 94% des personnes ayant déjà goûté *DAF* sont prêtes à en racheter.

Figure 5: Attributs jugés les plus importants pour l'achat d'une boisson



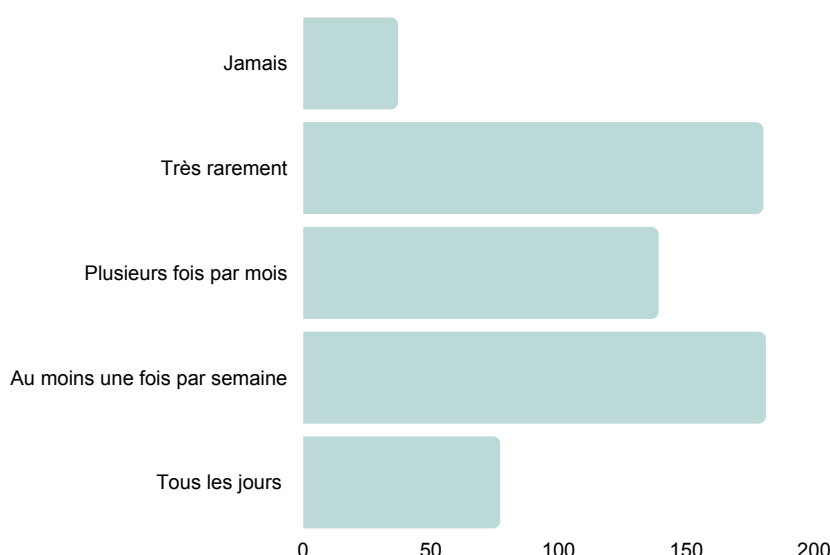
Pour les personnes qui n'avaient jamais goûté *DAF*, 93,2% sont intéressées de la goûter. Les 6,8% qui n'ont pas envie de la goûter l'ont justifié majoritairement par le fait qu'ils préféreraient l'eau, les boissons non pétillantes ou que le goût de sureau ne les intéressait pas. Pour les 510 personnes qui sont intéressées de goûter *DAF*, les préférences des attributs suivent la même tendance que ceux qui avaient déjà goûté la boisson. Après, nous avons calculé le prix moyen que les répondants étaient prêts à mettre en magasin. Ce prix moyen s'élève à 1,83 euro. Ce prix est légèrement inférieur aux prix de vente de nos distributeurs. Cependant, 37% des répondants sont prêts à mettre 2,10 euros ou plus pour une bouteille *DAF*.

Ensuite, nous leur avons expliqué notre projet de créer une boisson à base de fleurs d'hibiscus et avons énuméré ses bienfaits. Nous leurs avons demandé s'ils étaient intéressés par cette boisson. 88,3% des répondants ont répondu positivement contre 11,7% qui ont répondu négativement. De plus, la majorité de ceux qui sont intéressés par la nouvelle boisson ont une préférence pour la bouteille en verre. Concernant le format, une tendance pour le format de 330 ml s'est démarquée, suivi du format 275 ml, ensuite 500 ml et enfin 750 ml.

Puis, nous nous sommes intéressées à leurs habitudes générales. Seulement 6,3% des répondants ne boivent jamais de *softs*, 29,7% en boivent très rarement, 22,7% en boivent

plusieurs fois par mois, 29,1% en boivent au moins une fois par semaine et enfin 12,2% en boivent tous les jours (cf. Figure 6). Ces chiffres montrent bien qu'il existe toujours une demande assez importante concernant les *softs*.

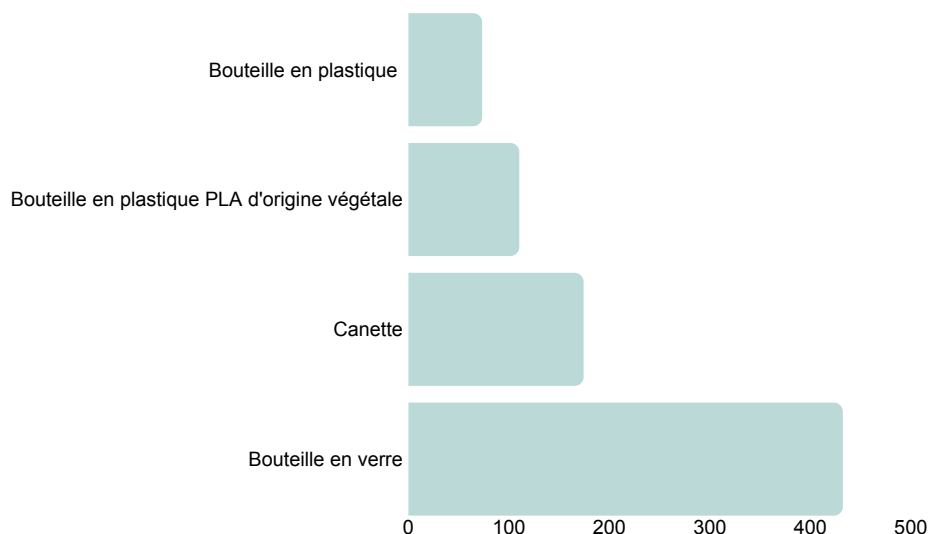
Figure 6 : Habitudes de consommation des *softs*



Cependant, le terme *soft* est assez large, c'est pourquoi nous avons dû différencier les types de *softs* pour mieux connaître leurs habitudes. Sans surprise, 60,8% des répondants qui boivent des *softs* de manière occasionnelle à quotidienne achètent des *softs* classiques (*Coca-Cola*, *Sprite*, *Fanta*, *Pepsi*, etc.), 40,9% achètent des *softs* naturels et/ou bios (*Simone A Soif*, *DAF*, *Tao*, etc.), 32% achètent des limonades (*San Pellegrino citron*, *Finley*, etc.) et enfin seulement 9,5% des répondants achètent des boissons énergisantes de type *Redbull* et *Monster*. Ces résultats montrent qu'il existe une réelle demande pour les *softs* naturels et/ou bios. Concernant les lieux d'achats, 86% des répondants qui boivent des *softs* de manière occasionnelle à quotidienne achètent leurs *softs* notamment dans des grands distributeurs et presque un tiers les achètent dans un magasin bio.

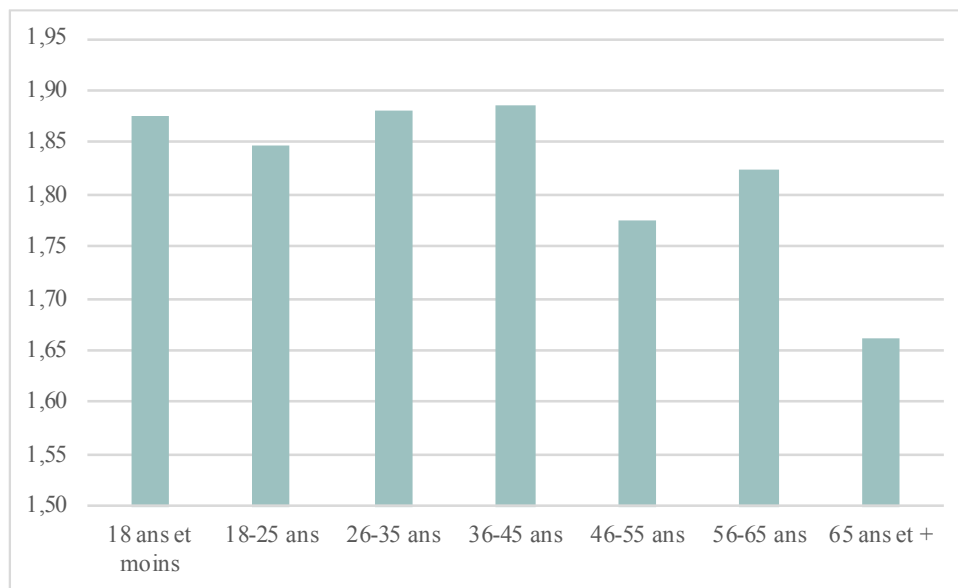
Enfin, nous leurs avons demandé quels étaient leurs contenants préférés pour boire un *soft*, plusieurs réponses étaient possibles. 74,4% de ces répondants ont choisi la bouteille en verre parmi leurs contenants préférés, 30% ont choisi la canette, 18,7% ont choisi la bouteille en plastique PLA d'origine végétale et enfin, 12,5% ont choisi la bouteille en plastique classique (cf. Figure 7).

Figure 7 : Préférences générales du type de contenant



Concernant les questions générales sur les répondants, comme mentionné ultérieurement, 30,7% de nos répondants sont des hommes contre 69,3% de femmes. La répartition des âges est proportionnelle avec un pourcentage plus élevé de la tranche 18-25 ans et les moins de 18 ans représentent moins de 1% de notre échantillon. De plus, 64,2% de nos répondants habitent soit à Bruxelles soit dans le Brabant Wallon. Nous avons décidé d'aller plus loin que les résultats que *Google Form* nous donnait en calculant les tendances en fonction des âges et du sexe. Nous pouvons voir dans la figure 8 ci-dessous que les trois premières tranches d'âges qui constituent notre cible qui sera expliquée au point 5.1.3 *Ciblage*, sont ceux qui sont prêts en moyenne à mettre un prix supérieur aux autres tranches d'âge (excepté les moins de 18 ans qui représentent à peine 1% de notre échantillon). En effet, les 18-25 ans sont prêts à mettre en moyenne 1,85 euro par bouteille, les 26-35 ans sont prêts à mettre en moyenne 1,88 euro par bouteille et les 36-45 ans sont prêts à mettre en moyenne 1,89 euro par bouteille.

Figure 8: Prix (€) que les personnes sont prêtes à payer en fonction de leur âge



De plus, nous avons analysé la moyenne du prix prêt à payer en magasin en fonction du sexe. Les femmes sont prêtes à mettre plus de 8 cents en plus que les hommes. En effet, les femmes sont prêtes à payer 1,87 euro contre 1,75 euro pour les hommes en moyenne. Nous avons également étudié le prix en fonction du lieu d'habitation. Cependant, les résultats ne sont pas assez significatifs pour en tirer une conclusion.

5. Analyse marketing

Les analyses précédentes nous ont permis d'établir le persona de *DAF* : un citoyen (18-45 ans), dynamique, ayant un pouvoir d'achat plus élevé que la moyenne et désireux de consommer d'une manière saine et réfléchie. De plus, la startup a un positionnement différencié par ses attributs supérieurs. En étant cohérent avec ces derniers points, nous avons pu choisir la stratégie de marketing opérationnel. La jeune entreprise propose une boisson bio avec une faible teneur en sucre et fabriquée en Belgique. Par ailleurs, *DAF* pratique un prix d'écroumage en *B2B* et justifie cela par ses attributs supérieurs. Au niveau de la distribution, la startup opère en Belgique avec un circuit court indirect comprenant plusieurs intermédiaires. Enfin, *DAF* base essentiellement sa stratégie de communication sur des partenariats avec des micro-influenceurs qui détiennent moins de 50 000 abonnés sur les réseaux sociaux, une meilleure présence sur les réseaux sociaux ainsi que des dégustations dans les magasins. Cette analyse a pu être réalisée grâce à des observations, du *benchmarking*³⁰ et grâce à notre étude de marché.

5.1 Marketing stratégique

« Le plan marketing stratégique s'élabore en amont des plans marketing opérationnels. Il donne des directions à long ou moyen terme. » (Van Laethem & Body, 2008, p.11).

5.1.1 Analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise et celle du potentiel du marché est une étape cruciale afin d'élaborer une segmentation de marché et de définir la cible et le positionnement de l'entreprise. Nous avons déjà réalisé cette analyse externe et celle du marché dans le point 3.1 *Analyse PESTEL* et le point 3.2 *Le modèle des cinq forces de Porter*. Nous nous aiderons donc de ces deux parties afin d'élaborer la suite du marketing stratégique de *Drink A Flower*.

5.1.2 Segmentation

Il est impossible de satisfaire les besoins de chacun avec un seul produit ou un service ; les clients ont des intérêts et désirs très différents. C'est pourquoi il est important de découper le marché en sous-groupes homogènes au niveau de leurs besoins et motivations d'achat afin

³⁰ Terme anglais qui signifie une technique marketing qui étudie et analyse d'autres entreprises afin de tirer des informations pertinentes.

de choisir un ou plusieurs groupes de clients à satisfaire. La segmentation représente donc la diversité de la demande et non pas de l'offre. Il est possible de segmenter le marché de cinq manières : les avantages recherchés, les caractéristiques sociodémographiques, le comportement d'achat, le style de vie et enfin les occasions d'achats (Lambin & de Moerloose, 2012, pp. 198-201).

Grâce à notre étude de marché, aux observations faites par les deux fondateurs et à l'analyse des clients actuels de *DAF*, nous avons pu segmenter le marché selon quatre façons :

- les avantages recherchés : personnes qui accordent une importance à boire une boisson biologique saine avec un taux de sucre assez faible, rafraîchissante, naturelle et belge dans une bouteille en verre ;
- sociodémographiques : étudiants et jeunes travailleurs citadins, entre 18 et 45 ans qui ont un pouvoir d'achat plus élevé que la moyenne ;
- style de vie : personnes qui ont conscience qu'il faut vivre plus sainement et qu'il est important de respecter son corps ainsi que celui de ses proches en diminuant le taux de sucre de ses consommations. Elles sont également sensibles aux détails, au design et à l'image de marque. Enfin, elles accordent une certaine importance au fait de consommer des produits *fairtrade*, bios et fabriqués en Belgique ;
- occasions d'achats : achats quotidiens à partager pour passer un bon moment entre amis ou en famille ; à la maison comme au restaurant.

5.1.3 Ciblage

Nous avons décidé de cibler la clientèle suivant les critères sociodémographiques, les avantages recherchés, ainsi que selon leur style de vie. Car selon nous, ce sont ces groupes homogènes qui seront les plus enclins à acheter *DAF*. Nous avons donc créé le persona, le profil du client idéal afin de mieux le cibler, le comprendre et le convaincre. Ce persona nous aidera par la suite, à établir le positionnement et élaborer le marketing-mix de *DAF*, c'est-à-dire de définir le produit, son prix, sa distribution et sa communication.

Ce persona est un jeune citoyen actif, dynamique et CSP+ (catégorie socio-professionnelle au pouvoir d'achat plus élevé que la moyenne). Il est conscient de l'importance de vivre plus sainement pour se sentir mieux, dans le respect de son corps et de la planète, et donc dans le respect de ses valeurs. Il apporte une attention particulière aux produits bios et est

toujours tenté d'acheter le produit le plus localement possible s'il en a la possibilité. Il cherche également à mieux nourrir ses proches et ses enfants afin de leur transmettre un monde meilleur. Ce persona est un consommateur hybride car il veut tout à la fois : authenticité, naturalité, santé, praticité, plaisir et gourmandise mais sans vouloir faire de concession. Il est dans l'air du temps, très connecté tout en étant à la recherche de plus de « vrai ». Il privilégie de plus en plus le contact humain en passant ses vacances chez l'habitant, en faisant ses courses chez des petits commerçants et au marché afin d'échanger le plus possible avec l'autre. Enfin, ce persona est sensible aux détails, il aime les choses bien faites qui reflètent la vérité et le sens profond des choses comme le design et l'image de marque de l'entreprise.

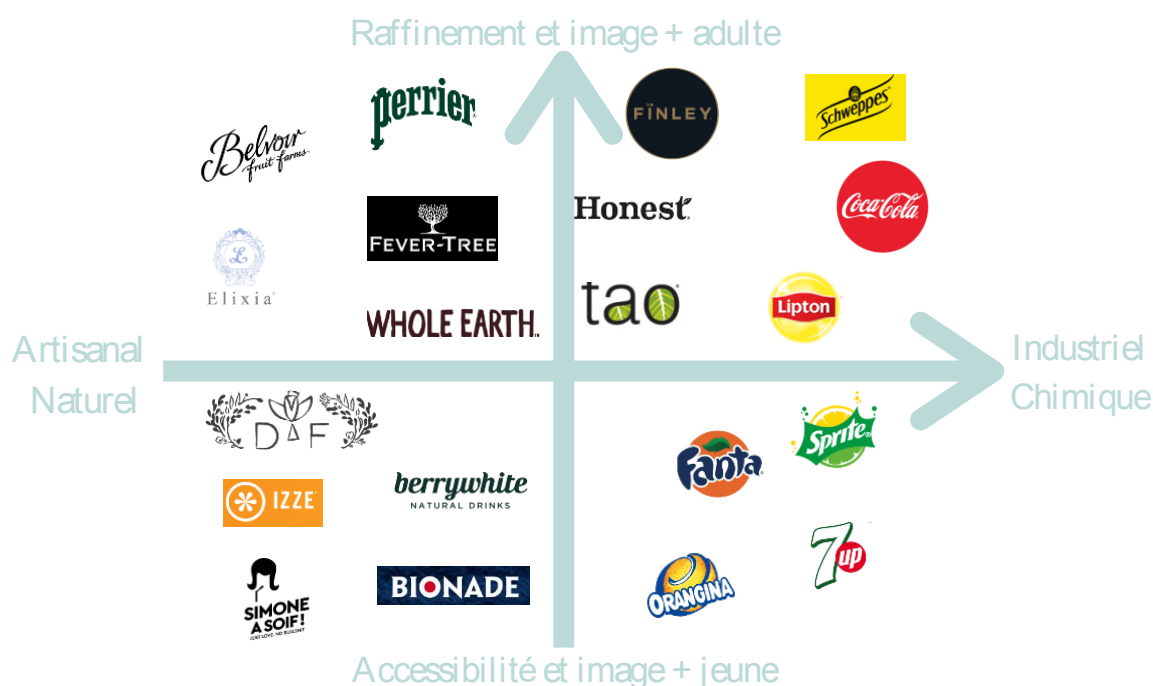
La création de personas permettra de personnaliser les futures campagnes de marketing de *DAF*. Selon Hubspot (2018), une société qui crée des logiciels dans le domaine du marketing et de communication, les campagnes ciblées rapportent dix-huit fois plus que les campagnes non ciblées. De plus, selon Stéphane Contrepois, *CEO* de l'entreprise Myfeelback, cela permet aux collaborateurs de mieux se mettre à la place du client en ayant une image plus concrète et humaine. Cette méthode permet donc d'être plus « customer-centric ³¹ ».

5.1.4 Positionnement

Selon Ries & Trout en 1981 (cité dans Lambin & de Moerloose, 2012), « Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence ». Le positionnement est donc l'image que l'entreprise veut avoir dans la tête des consommateurs. Toutes nos précédentes analyses nous ont permis de trouver le positionnement de *DAF*. Nous avons choisi un positionnement différencié par des attributs supérieurs. *Drink A Flower* se positionne comme étant une marque de boisson belge proposant un *soft* naturel, sain et bio. En septembre, nous pourrions dire que *DAF* est une marque de boissons proposant une gamme de *softs* naturels, sains et bios grâce à l'arrivée de la nouvelle boisson à base de fleurs d'hibiscus. Ces attributs supérieurs seront explicitement énoncés lors de la promotion de la boisson ; de plus ces attributs justifieront le prix supérieur à la moyenne. Nous voulons donc ancrer dans la tête du consommateur que *DAF* est une marque de boisson naturelle, artisanale, saine et biologique. Ci-dessous se trouve le positionnement de marque des concurrents directs et indirects de la startup.

³¹ Prendre des décisions en fonction de l'impact que cela aura sur le client.

Figure 9: Positionnement de DAF et de ses concurrents



5.2 Marketing opérationnel

Après avoir défini le marketing stratégique de *DAF*, nous sommes en mesure d'élaborer son plan de marketing opérationnel s'intéressant principalement au marketing-mix, c'est-à-dire à se positionner par rapport au produit, à son prix, à sa distribution et enfin à sa communication.

5.2.1 Produit

Concernant la **composition** de la boisson que nous appelons plus communément *DAF*, elle se compose uniquement d'eau gazéifiée, de fleurs de sureau, de jus de citron, de sucre de canne et d'acide citrique, issus de l'agriculture biologique. Nous la décrivons comme étant une boisson légèrement pétillante, non-alcoolisée, à base de fleurs de sureau. Concernant sa valeur nutritionnelle pour 100 ml de boisson, *DAF* contient moins de 0,3 g de matières grasses dont acides gras saturés, 4,9 g de glucides, dont 4,9 g de sucres, moins de 0,1 g de protéines, 0,01 g de sel et présente une valeur énergétique de 21 kcal. Selon notre étude de marché, le deuxième attribut le plus important pour les consommateurs est le fait que la boisson soit faible en sucre. C'est pourquoi *DAF* mettra en exergue ce critère pour sa boisson et ses futures boissons.

Par rapport à son **contenant**, les fondateurs de la startup ont choisi une bouteille en verre de 275 ml. Ce choix n'est pas anodin. En effet, en 2018, ils avaient déjà demandé à plusieurs

prospects quel était leur contenant préféré pour déguster ce type de boisson. C'est la bouteille en verre qui a eu le plus de succès. De plus, lors de notre étude de marché en 2020, cette même tendance est ressortie : plus de 74% des personnes buvant des *softs* de manière occasionnelle à quotidienne ont indiqué que la bouteille en verre était leur contenant préféré pour boire un *soft*. C'est donc sans surprise que *DAF* va continuer de produire ses boissons dans des bouteilles en verre. Cependant, 59% préféreraient que la future boisson soit dans un format de 330 ml contre 37% pour un format 275 ml. Ce point mérite donc une plus grande réflexion et de plus amples recherches.

Concernant le **nom de la marque**, Marine et Jérôme ont choisi *Drink A Flower*. De plus, *DAF* veut que ses produits aient un nom avec un ton direct, moderne, dynamique et fun. C'est pourquoi l'abréviation *DAF* est utilisée sur l'étiquette, par souci de facilité. Afin de garder une image de marque forte et cohérente, les prochaines boissons porteront le même nom de marque que la première mais seront différenciées par leurs appellations de fleurs, par exemple *Drink A Flower* fleurs de sureau et *Drink A Flower* fleurs d'hibiscus. Toutes les boissons garderont un *packaging* coloré avec le même style dynamique et fun. Le *packaging* sera expliqué plus en détail au point 7.4 *Packaging*.

Nous avons établi le fondement de **marque** comme étant « Le mieux boire » qui signifie que nous voulons un retour au bon sens, à une consommation raisonnée, au respect de soi et de l'environnement. De plus, *Drink A Flower* promet une boisson plus saine, plus équilibrée et plus éthique. Tout cela sans se prendre la tête et sans modifier ses habitudes. Le but étant de prendre du plaisir en buvant une boisson à base de produits naturels et biologiques qui permettent de se sentir plus vivant et mieux dans sa peau, tant dans le corps que dans l'esprit.

Par rapport à la **qualité** de *DAF*, tous les ingrédients sont issus d'une agriculture biologique et certains sont *fairtrade*. La startup a également obtenu le label Bio qui pour rappel certifie qu'aucun engrais artificiel, aucun pesticide et aucun organisme génétiquement modifié n'ont été utilisés (Labelinfo, s.d.). Enfin, comme mentionné ultérieurement, *DAF* s'assure auprès de ses fournisseurs que les matières premières qu'ils choisissent soient de haute qualité.

Au niveau de la **gamme**, actuellement l'entreprise dispose d'un seul produit mais voudrait élargir sa gamme avec une deuxième boisson à base de fleurs d'hibiscus en septembre 2020.

5.2.2 Prix

Le choix d'une stratégie de prix doit suivre deux cohérences. Premièrement, la cohérence interne qui sous-entend que le prix a été étudié en fonction des coûts et de la rentabilité souhaitée. Notre choix sera justifié dans le point 9.5 *Estimations des coûts*. Deuxièmement, la cohérence externe qui détermine le prix en fonction du segment cible, du positionnement et du prix des produits concurrents (Lambin & de Moerloose, 2012). Cette cohérence externe sera expliquée ci-dessous.

Actuellement, *DAF* a un prix supérieur à la plupart de ses concurrents directs (cf. Tableau 10), c'est-à-dire que la société pratique un **prix d'écémage**. Notons que son concurrent direct *Belvoir* pratique aussi cette stratégie de prix.

La cible de *DAF* regroupe les jeunes travailleurs âgés entre 18 et 45 ans, aux revenus supérieurs à la moyenne et prêts à payer un prix plus élevé. Nous avons fait une étude de marché afin de connaître quel prix maximum les personnes intéressées étaient prêtes à mettre pour une bouteille de *DAF*. Le prix moyen est de 1,83 euro.

Tableau 10: Moyenne des prix en fonction de l'âge

Tranches d'âge	Moyenne des prix (€)
18 ans et moins	1,88
18-25 ans	1,85
26-35 ans	1,88
36-45 ans	1,89
46-55 ans	1,77
56-65 ans	1,82
65 ans et +	1,66
Prix moyen	1,83

Cependant, certaines tranches d'âge ne font pas parties de la cible de *DAF*. C'est pourquoi nous avons jugé utile de calculer le prix moyen que la cible était prête à mettre. Ce prix est légèrement supérieur au prix moyen de toutes les tranches d'âge. En effet, cette cible est prête à mettre en moyenne 1,87 euro pour une bouteille de *DAF*.

Tableau 11: Moyenne des prix de la cible de DAF

Tranches d'âge	Moyenne des prix (€)
18-25 ans	1,85
26-35 ans	1,88
36-45 ans	1,89
Prix moyen	1,87

Ce prix se rapproche fortement du prix de vente moyen de *DAF* observé dans les magasins. Nous avons ajusté le prix de vente afin d'être rentable et pour que les magasins et restaurants puissent respectivement faire une marge de 35% et 60% avec leurs prix de vente. (cf. Point 9.7 *Estimation du prix de vente*).

Concernant les méthodes de paiement, les clients (magasins et restaurants) ont **un délai de 30 jours** à partir de la réception du colis pour payer. De plus, l'entreprise pratique des **prix dégressifs** en fonction du nombre de bouteilles commandées afin de pousser les clients à acheter en plus grosse quantité.

5.2.3 Distribution

Dans un premier temps, le **marché ciblé** par *Drink A Flower* est essentiellement belge et plus particulièrement en région bruxelloise et wallonne. Cependant, *DAF* compte entrer sur le marché luxembourgeois en 2023 et sur le marché français en 2024.

D'un point de vue du **stockage**, comme mentionné plus haut, le distributeur se charge de stocker une partie des produits afin de directement les distribuer lorsqu'il y a une commande. Ce distributeur se charge donc de la majorité des livraisons. *DAF* garde l'autre partie dans l'un de ses domiciles. Cependant, un livreur se chargera bientôt de stocker et de livrer tous les produits.

Concernant le **circuit de distribution**, celui-ci est un circuit indirect avec plusieurs intermédiaires. Cependant, le circuit de distribution changera prochainement. En effet, les produits ne passeront plus au domicile d'un des fondateurs. Le livreur s'occupera de livrer toutes les commandes en Belgique, Luxembourg et France. Ci-dessous le circuit de distribution actuel, et ensuite, le circuit sur lequel *DAF* va bientôt passer.

Figure 10: Circuit de distribution avec distributeur

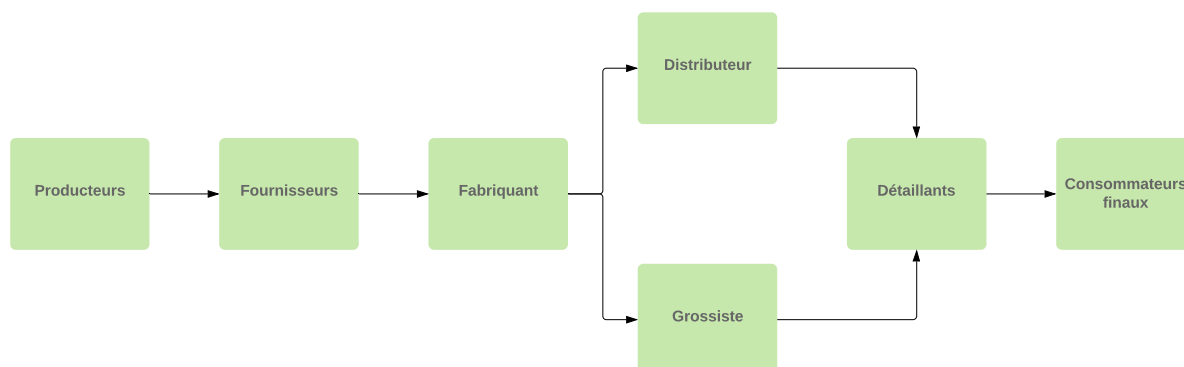
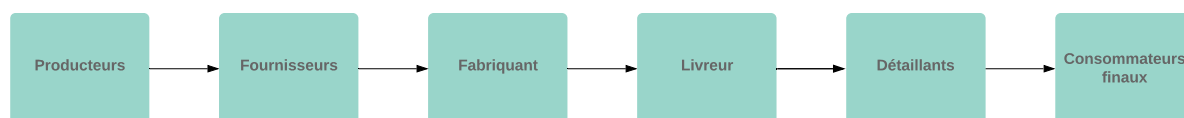


Figure 11: Circuit de distribution avec livreur



Concernant les **canaux de distribution**, la startup a décidé d’opérer en *B2B*. En effet, *DAF* est présente dans sept magasins d’alimentation tels que Färm et Macavrac et également dans onze restaurants dont Monsieur Patate, Tero et Haricot Magique. La jeune entreprise a pour futur projet de prospecter des bars à cocktails. De plus, la société a mis en place sur son site internet la possibilité pour les personnes ayant un numéro de TVA de commander des caisses de vingt-quatre bouteilles.

5.2.4 Communication

Dans un premier temps, *DAF* va continuer de **prospector** les magasins et les restaurants afin de conquérir et fidéliser les clients et futurs clients. De plus, la société aimerait être un peu plus visible dans les magasins où elle est déjà présente. C’est pourquoi lors du lancement de la future boisson, des **dégustations** dans les magasins où c’est possible auront lieu. La startup a également établi plusieurs **recettes de cocktails** à base de *DAF*. Ces recettes se trouvent déjà sur le site internet mais seront bientôt distribuées sous forme de flyers d’une part dans les

magasins pour augmenter les ventes et d'autre part dans les restaurants pour encourager le personnel à proposer de nouveaux cocktails.

Concernant son **site internet**, nous comptons y ajouter un nouvel onglet « **Media Kit** » qui regrouperait l'histoire de l'entreprise, une présentation des fondateurs, une description détaillée des boissons et de leurs bienfaits ainsi que des images téléchargeables des boissons et du logo de l'entreprise sous haute définition. Ce *media kit* comprendra également les communiqués de presse. Il sera destiné aux journalistes qui veulent parler de *Drink A Flower* et leur permettra de gagner du temps lors de la rédaction d'articles. Cela augmentera les chances de *DAF* de figurer dans la presse. De plus, nous comptons améliorer son **SEO**³² en utilisant des outils comme *Google Analytics* et *Google Search Console*. Ces derniers permettent de suivre l'origine du trafic, voir son évolution, analyser l'audience et améliorer les mots-clés pour un référencement optimal.

Au niveau des **réseaux sociaux**, *DAF* est actuellement présent sur *Facebook* et *Instagram*. Selon Xavier Degraux, consultant et formateur en Marketing Digital et en réseaux sociaux, la tranche d'âge qui utilise le plus *Facebook* est celle des 25-34 ans suivie des 35-44 ans et des 18-24 ans. Ces trois tranches d'âges font exactement partie de la cible. De plus, *Facebook* est le réseau social le plus utilisé en Belgique. C'est pourquoi la startup va continuer à être active sur cette plateforme. Actuellement, les personnes les plus touchées par *DAF* sur *Facebook* sont les 18-24 ans suivi des 25-34 ans. Pour rappel, une personne touchée est quelqu'un qui a vu apparaître du contenu de *DAF* sur *Facebook* (cf. Annexe 10). *Instagram* se trouve quant à lui en troisième position après YouTube. Selon une étude menée par *Hootsuite* en 2019, 71% des utilisateurs d'*Instagram* ont moins de 35 ans (Liberge, 2020). Cela s'avère être vrai car pour l'instant, 52% de l'audience de *Drink A Flower* se situe entre 18-24 ans et 35% se situe entre 25-34 ans (cf. Annexe 11). Cette tranche d'âge entre 18 et 34 ans représente la grande majorité de notre cible. *Instagram* permet d'être plus créatif et de publier des photos visibles seulement 24 heures sous forme de *story*. Selon une étude menée par *Instagram*, 80% des utilisateurs suivent une marque et 70% des *hashtags*³³ concernent des marques. *Instagram* est également un bon moyen de réaliser **des partenariats** avec des influenceurs. De plus, 83% des utilisateurs d'*Instagram* affirment avoir découvert des nouveaux produits sur ce réseau (Liberge, 2020). *DAF* va donc concentrer beaucoup d'efforts dans sa stratégie marketing

³² Optimisation pour les moteurs de recherche.

³³ Mot-clé précédé du symbole #.

Instagram en y insérant des **publicités payantes** et en faisant des partenariats avec des **micro-influenceurs** (moins de 50 000 abonnés).

Enfin, nous comptons bien entendu sur le **bouche à oreille** afin de se faire davantage connaître. C'est pourquoi *DAF* s'efforce de toujours être impeccable tant sur le design de ses étiquettes, que sur le goût de la boisson et sur son image de marque en restant en adéquation avec les valeurs de l'entreprise.

Ci-dessous, une photo représentant la boisson *DAF*. C'est ce genre de photo d'ambiance qui est publiée sur les différents réseaux sociaux de la startup.

Figure 12 : Photo type publiée sur les réseaux sociaux



6. Plan organisationnel

DAF est devenue une SPRL le 22 mars 2019. Les deux gérants détiennent chacun 50 000 parts d'une valeur de 0,186 euro chacune. Endéans quatre ans, la société devra modifier son statut de SPRL à SRL. L'entreprise *Drink A Flower* est taxée à 20,4% sous le régime des PME. Enfin, la société est soumise à l'AFSCA, aux accises et aux taxes d'emballage, pour lesquelles elle paie des redevances annuelles.

6.1 Structure au sein de l'entreprise

Depuis le 22 mars 2019, *Drink A Flower*, société à responsabilité limitée (SPRL), est composée de deux fondateurs, ayant chacun 50 000 parts (souscrites en espèces à valeur de 0,186 euro chacune). Ils ont choisi de passer en SPRL afin de limiter les risques auxquels ils étaient exposés en tant que personnes physiques en association de fait³⁴. En effet, une SPRL est une personne morale et de ce fait, les fondateurs sont considérés comme étant des personnes à part ; différentes de l'entité qu'est la SPRL. Les finances de celles-ci sont donc dissociables de celle de la SPRL, ce qui est plus avantageux si l'entreprise prend des risques dans son domaine d'activité. D'après l'article 223 du Code des sociétés, le montant du capital à libérer pour une SPRL est :

« Dès la constitution de la société, le capital doit être libéré à concurrence de [6 200 EUR] au moins.

En outre :

- chaque part souscrite en numéraire doit être libérée d'un cinquième au moins ;
- les parts sociales ou parties de parts sociales correspondant à des apports en nature doivent être entièrement libérées. » (Code des sociétés, 2019).

Par ailleurs, le capital souscrit est d'une valeur de minimum 18 550 euros et est supposé couvrir les frais de besoins de départ. Nous verrons plus tard la composition de l'équipe de *Drink A Flower* et les rôles qu'ils vont avoir au sein de l'entreprise (cf. Point 9.6.1 *Prévisions des forces de vente*).

³⁴ « Une association de fait est une association née d'une convention entre personnes physiques (qui ne sont pas de la même famille) et réunies par une passion ou un objectif commun » (Direct Compta, 2019).

6.2 Démarches juridiques et légales

- Fiscalité belge

Selon le site belge des notaires, le taux d'imposition des sociétés comme *Drink A Flower* est de 20,4%. Ce taux est élevé comparé à certains pays tels que la Lituanie, l'Irlande ou même la Macédoine. En effet, selon une étude réalisée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2018, la Belgique se retrouve parmi les pays où les taux légaux de l'impôt sur les bénéfices des sociétés sont les plus élevés.

- Lois concernant les SPRL

Depuis le 1^{er} mai 2019, une nouvelle loi concernant le Code des sociétés a fait apparition, votée le 28 février 2019 au Parlement. Pour les sociétés déjà constituées avant le 1^{er} mai 2019, elles auront quatre ans à partir du 1^{er} janvier 2020 « pour modifier leur statut ou se transformer si la forme juridique qu'elles avaient choisie n'existe plus ». Cette réforme permet une simplification du droit des sociétés, une certaine flexibilisation comme le fait qu'une seule personne morale suffit désormais pour créer une société anonyme (SA) ou SPRL contre deux minimums auparavant. De plus, le capital minimum de 18 550 euros pour les SA et SPRL a changé. En effet, la loi ne fixe plus de minimum légal. Enfin, cette réforme a pour but de moderniser le système en autorisant la communication électronique qui auparavant se faisait via courrier postal (Liantis, 2019). Il est nécessaire pour les sociétés belges de rester à l'écoute concernant les possibles réformes. *Drink A Flower* ayant été créée en mars 2019, elle se doit donc de changer le statut de la société endéans les quatre ans.

- AFSCA

L'AFSCA est une agence publique belge qui a pour mission de prévenir, gérer et contrôler les incidents pouvant survenir dans l'ensemble de la chaîne alimentaire. Ils imposent donc certaines règles d'hygiène à respecter, tant chez le producteur, le fournisseur, le transporteur et le vendeur.

L'arrêté royal du 22 février 2001 organisant les contrôles effectués par l'AFSCA prévoit que les infractions constatées dans la chaîne alimentaire peuvent faire l'objet d'une sanction administrative, à savoir une amende administrative dont le paiement par le contrevenant éteint l'action publique. (AFSCA, 2018).

Il est donc primordial pour une société comme *DAF* de se mettre à jour régulièrement concernant les lois et normes qu'impose l'AFSCA.

- Accises et cotisation d'emballage

Les entreprises s'occupant du commerce de boissons non-alcoolisées en Belgique sont soumises au régime des accises et se voient payer une redevance sur le nombre d'hectolitre fabriqué. Ces entreprises doivent aussi payer une cotisation d'emballage (Service Public Fédéral Finances, s.d.).

7. Plan opérationnel

L'année 2017 représente l'année de test pour la boisson (prototype, dégustations et *feedback*). En 2018, les boissons sont fabriquées manuellement et 800 bouteilles sont vendues. En 2019, les gérants décident de réinvestir dans la société et *DAF* devient une SPRL. L'image de marque et le *packaging* sont retravaillés et la boisson obtient le label biologique. Au début de l'année 2020, *DAF* est vendue dans onze restaurants et sept magasins.

La fabrication des boissons se déroule en six étapes : le remplissage, la gazéification, la pasteurisation, le capsulage, l'étiquetage et la mise en carton. La distribution se fait par un livreur qui assure deux rôles : le stockage et la livraison. Du point de vue du *packaging*, la boisson est contenue dans une bouteille en verre et le logo représente un colibri. Celui-ci s'inscrit dans « le mouvement Colibris » qui est au cœur de la culture d'entreprise. Ce mouvement invite au changement et à la prise de conscience suivante : chacun peut œuvrer à son niveau pour contribuer à la transition écologique et sociétale. Enfin, les objectifs futurs de l'entreprise reposent respectivement sur : la diversification des goûts, rendre le produit local, respecter une *triple bottom line* et l'extension de marque.

7.1 Historique des opérations

7.1.1 En 2017

La première grande étape du projet fut en décembre 2017 lorsque Marine et Jérôme obtiennent la boisson dont ils avaient envie. Un vrai prototype est mis en bouteille et est goûté par plusieurs personnes. Les avis sont positifs et les poussent à continuer le projet. Étant donné que celui-ci a commencé il y a peu de temps et que tous les essais ont été fait dans une simple cuisine, il fallait trouver un endroit plus professionnel pour fabriquer la boisson ainsi que trouver d'éventuels fournisseurs. En Belgique, il y a peu d'endroit qui peuvent gazéifier et pasteuriser la boisson de manière automatique le long d'une ligne de production. Les entreprises qui proposent ce genre de processus demandent une quantité minimale de production de 6000 litres. A leur stade, il était insensé de produire une telle quantité.

7.1.2 En 2018

En mars 2018, Marine et Jérôme parviennent à trouver un endroit pour produire leurs boissons (manuellement mais en lieu contrôlé) et décident de créer une association de fait afin de pouvoir bénéficier d'un numéro de TVA. Ils se mettent en règle concernant toutes les

règlementations vues plus haut. Concernant le marketing et la visibilité, ils réapprovisionnent les réseaux sociaux en annonçant le retour de la boisson : la page *Facebook* qui dès lors avait plus de 800 *likes* et le compte *Instagram* qui en comptait une petite centaine.

Une des étapes clés du projet a été de choisir un contenant spécifique compatible avec la boisson, ainsi que d'imaginer un logo et design bien précis pour l'étiquette (cf. Annexe 12). Il fallait ensuite tester *DAF* ailleurs que chez leurs amis. Marine et Jérôme démarchent donc un premier restaurant en mai 2018 qui accepte de mettre la boisson en suggestion. En juillet 2018, ils parviennent à être présent sur la carte de deux restaurants et un magasin en Belgique. Deux mois plus tard, ils avaient vendu l'équivalent de 600 bouteilles depuis le début du projet et décident d'intégrer l'incubateur de startup de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator. Ils sont acceptés début octobre et rencontrent leurs coach. Celui-ci les aiguille dans chaque situation et les aide pour les décisions stratégiques. Il les met aussi en contact avec des personnes de son réseau qui pourraient leur être bénéfiques. Parallèlement à cela, ils parviennent à trouver deux nouveaux points de ventes en novembre 2018.

7.1.3 En 2019

La motivation est grandissante et l'équipe veut prendre de plus en plus de temps à consacrer à ce projet. En tant qu'étudiant, il est faisable de travailler sur un tel projet à condition de s'organiser correctement. Cependant, leurs activités sont suspendues en période de blocus et examens, ce qui les empêche d'avancer car cette période s'étend sur deux mois au total. En janvier 2019, *DAF* entre encore dans un restaurant sans l'avoir démarché. La capacité de production reste assez limitée et afin de pouvoir augmenter celle-ci, ils décident de créer une SPRL et de réinvestir dans le projet ; ayant écoulé tout le capital de départ pour la période de test.

Drink A Flower SPRL est créée le 22 mars 2019. Trois challenges voient le jour : automatiser la mise en bouteille afin d'augmenter la capacité de production, retravailler l'identité et l'image de marque et enfin, gagner des parts de marché. La première production automatique de 6800 bouteilles est lancée en novembre 2019. En parallèle, le label bio leur est octroyé et les démarches de vente battent leurs pleins. Marine et Jérôme parviennent à terminer l'année 2019 en ayant six restaurants, quatre magasins, huit collaborations/ventes privées et de chouettes perspectives pour la nouvelle année.

7.1.4 En 2020

L'année commence bien. Le plus gros prospect de 2019, Färm, a adopté *DAF* et va les distribuer dans plusieurs de leurs magasins. A l'heure actuelle (10 février 2020), la startup compte onze restaurants, sept magasins et a déjà fait une vente privée.

7.2 Fabrication du produit

Marine et Jérôme ont commencé à fabriquer leurs boissons dans le Hainaut, dans une entreprise qui dispose de vergers et qui fabrique du jus de pomme. Ils disposent d'un entrepôt comportant beaucoup de machines différentes car ceux-ci embouteillent leurs jus en bouteilles de 250 ml, 750 ml et dans des cubis de 3 litres. Malheureusement, leurs machines automatiques n'étaient pas conformes pour produire les bouteilles de 330 ml. De ce fait, tout le processus de fabrication était manuel et prenait un temps assez conséquent.

Maintenant que la fabrication de la boisson est sous-traitée et réalisée automatiquement, nous allons brièvement décrire les différentes étapes que comporte la production de *DAF*.

La première étape consiste à mélanger le sirop fait-sur-mesure avec de l'eau. Une fois que le liquide est prêt, les bouteilles peuvent rentrer sur la ligne d'embouteillage. Elles subissent d'abord le remplissage et la gazéification, L'étape suivante est fondamentalement importante : la pasteurisation. Comme expliqué plus haut, elle permet d'enlever les germes potentiellement entrés dans la bouteille au moment du remplissage et de la gazéification.

Selon Régis, un employé de l'entreprise Pom d'Happy (production de jus de fruits dans le Hainaut) et qui travaille depuis plusieurs années dans la production de jus de fruits naturels, il existe trois moyens de pasteuriser. Celui que *DAF* utilise est le plus long : le bain marie, il requiert de chauffer la bouteille à 75 degrés Celsius pendant dix minutes. En général, cela prend plus de temps car quand on enlève un lot du bain, la chaleur s'échappe et il faut du temps pour le réchauffer pour le lot suivant. En moyenne, il suffit de vingt minutes par lot. Le second moyen est un tunnel pasteurisateur. Les plus grandes entreprises qui mettent en bouteille disposent de cette machine qui « flash-pasteurise » les bouteilles en quelques secondes (après l'étape du capsulage). Enfin, il existe des plaques à échangeurs de chaleur : le liquide passe dans un premier tuyau qui chauffe le liquide puis dans un deuxième qui le refroidit. Cette étape se fait avant la mise en bouteille et dure aussi quelques secondes. Marine et Jérôme ont choisi le premier procédé car celui-ci était le seul disponible lors de leurs productions. La ligne d'embouteillage se termine par le capsulage, l'étiquetage et la mise en carton.

7.3 Distribution et vente du produit

Les fondateurs vont désormais travailler de pair avec un livreur. Ils gèreront tout le processus de vente jusqu'à la livraison et le livreur, lui, s'occupera du stockage et de toutes les livraisons. Concernant les démarches de vente, ils listent principalement les restaurants et magasins qui rassemblent la cible de clientèle à Bruxelles et les contactent par *e-mail* ou par téléphone. Pour certains d'entre eux, ils passent directement sur place présenter la boisson. Les résultats sont mitigés, plusieurs points de vente refusent car ils ont déjà une boisson similaire ou d'autres leur demandent de les recontacter plus tard.

7.4 Packaging

Comme mentionné précédemment, la jeune entreprise a choisi une bouteille en verre comme emballage. D'une part, parce que généralement le consommateur est plus soucieux d'acheter du verre car il le considère comme l'emballage le plus sûr afin d'éviter les migrations des composés chimiques du contenant vers le contenu (Consoglobe, 2013). D'autre part, parce que le verre est recyclable à 100% et peut être recyclé à maintes reprises. Le verre est l'emballage alimentaire et de boisson le plus recyclé en Europe, avec un taux de collecte³⁵ de 76% (État Environnement Wallonie, 2019). Cependant, ce choix d'emballage pourrait être approfondi car d'autres études révèlent que ce type de matériau a une empreinte carbone supérieure à celle des bouteilles en plastique notamment au stade de production (Amienyo, Gujba, Stichnothe & Azapagic, 2012). Néanmoins, comme seulement 43,4% des déchets des emballages plastiques sont recyclés en Belgique, ceux-ci pourraient être encore moins écologiques que le verre (Statbel, s.d.). Ce point reste mitigé dû à l'incertitude des résultats des études menées à ce sujet.

Nous allons ici analyser le *packaging* d'une manière plus précise. Avec la nouvelle image de marque, *DAF* a pu se positionner d'une manière beaucoup plus distincte et avec plus d'impact. Commençons par le nouveau logo : un colibri dont la queue est formée par le « A » du *DAF*.

³⁵ Le taux de collecte étant le rapport entre les quantités de déchets collectées et les quantités produites.

Figure 13: Logo final de DAF



Premièrement, le colibri est le seul oiseau qui se nourrit en pompant le nectar présent dans les fleurs. Ensuite, il existe plus de 330 espèces de colibris différents, toutes se différencient par leurs magnifiques couleurs (Bonnet, 2018). Marine et Jérôme cherchaient quelque chose qui puisse représenter la boisson d'une manière dynamique et attrayante. De là est venue l'idée du colibri et de sa légende qui forment le storytelling³⁶ de la marque. La légende est la suivante :

[Le mouvement] Colibris tire son nom d'une légende amérindienne, racontée par Pierre Rabhi, son fondateur :

Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! »

Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. » (Colibris, s.d., La légende du colibri)

De là est né le mouvement Colibris : « Les Colibris, ce sont tous ces individus qui inventent, expérimentent et coopèrent concrètement, pour bâtir des modèles de vie en commun, respectueux de la nature et de l'être humain ». Ce mouvement a pour mission « d'inspirer, relier et soutenir les citoyens qui font le choix d'un autre mode de vie ». Le mouvement Colibris crée et soutient des projets durables et encourage la transition écologique en travaillant avec des bénévoles, cotisants et partenaires. Se basant aussi sur une éthique humaine et sociétale, chaque colibri fait sa part pour bâtir la société (Le mouvement Colibris, s.d.).

³⁶ Le storytelling est une « technique de communication politique, marketing ou managériale qui consiste à promouvoir une idée, un produit, une marque, etc., à travers le récit qu'on en fait, pour susciter l'attention, séduire et convaincre par l'émotion plus que par l'argumentation ». (Larousse, s.d.)

De là se calque la culture d'entreprise de *DAF* : elle veut laisser les choses dans un meilleur état que celui dans lequel elle les a trouvées. La startup travaille en cherchant à réduire au maximum son impact sur l'environnement, voire à le rendre positif lorsque c'est possible. Elle valorise l'utilisation de produits naturels, biologiques et si possible locaux. Elle inscrit aussi le fait de promouvoir une bonne éthique, que celle-ci soit environnementale ou humaine. L'entreprise voudrait que chaque employé qui travaille chez *Drink A Flower* comprenne ses valeurs et aille dans le même sens que ce mouvement Colibris.

Concernant le *packaging* de la bouteille, nous pouvons voir que celle-ci dispose d'une étiquette avec un look fleuri, qui attire l'attention. L'étiquette comprend les informations légales telles que les coordonnées précises de la société (dénomination de la société, adresse du siège social et numéro de TVA) ainsi que la liste des ingrédients et valeurs nutritionnelles. Ensuite, afin de pouvoir tracer le produit, l'étiquette comporte la date de péremption, le numéro de lot et le code barre. Enfin, le logo de certification biologique et une explication sur la boisson (en français et néerlandais) figurent sur celle-ci.

Figure 14: Étiquette actuelle de DAF



7.5 Objectifs

7.5.1 Objectifs 2020

Nous situons ces objectifs sur une période de six mois. Étant donné les belles avancées que *DAF* a déjà pu voir au cours de la dernière année en termes de ventes, l'équipe espère pouvoir **maintenir un grand taux de réponses positives** de la part des magasins et restaurants démarchés. Pour la fin de l'année 2020, ils aimeraient **étendre la gamme** de *Drink A Flower* en créant une nouvelle saveur. Le but est d'avoir un deuxième goût (en restant sur le thème de la fleur), ensuite de continuer d'étendre la gamme pour arriver à avoir trois boissons différentes vers le mois de mars 2021 et quatre en 2022. La jeune entreprise est déjà occupée de travailler sur le deuxième goût qui sera la fleur d'hibiscus.

7.5.2 Objectifs 2021

Le deuxième gros objectif, mais pas des moindres, est d'arriver à **obtenir un produit local**. Consommer local repose sur trois piliers : premièrement, il s'agit d'acheter ou de consommer des produits venant d'une courte distance (généralement moins de 150 ou 200 kilomètres). Deuxièmement, consommer des produits frais ou de saisons et troisièmement, issus d'une production raisonnée ou écologique (Eco Socio Conso, s.d.). Le but est donc de trouver des fournisseurs locaux et de réduire au maximum l'empreinte carbone de *DAF*.

Un autre objectif important aux yeux de l'entreprise est de pouvoir **aligner la startup avec une triple bottom line performante**. « La *triple bottom line* ou triple bilan (TBL) est un cadre ou une théorie qui recommande aux entreprises de s'engager à se concentrer sur les préoccupations sociales et environnementales tout comme sur les profits ». La TBL indique qu'un *business* devrait avoir trois résultats : le profit, les personnes et la planète (Investopedia, s.d.). Cette réflexion se base donc sur la prise de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses activités, de ses travailleurs et des impacts que celle-ci peut avoir sur la société (d'un point de vue social ou environnemental). Avec cette prise de conscience, l'entreprise pourra fixer ses objectifs de durabilité d'une meilleure manière. En effet, en termes d'environnement, *DAF* voudrait que ses activités aient une empreinte écologique neutre voire positive. Malheureusement, il n'est pas facile d'y arriver étant donné l'industrie des boissons (création des boissons, usage de l'eau, transports, recyclage, etc.). Cependant, *DAF* a pour projet de créer un impact positif en retour : reverser une partie du bénéfice à des associations se battant pour

des actions telles que la reforestation, l'aide aux sans-abris ou encore le nettoyage des océans. Une autre idée serait de créer des partenariats avec des Organisations Non Gouvernementales (ONG) ou alors financer de la R&D en *packaging* durable. *DAF* voudrait que ses actions soient perçues par leurs clients afin que ceux-ci se sentent concernés et aient la volonté d'acheter la boisson et de créer un impact.

7.5.3 Objectifs 2022 - 2024

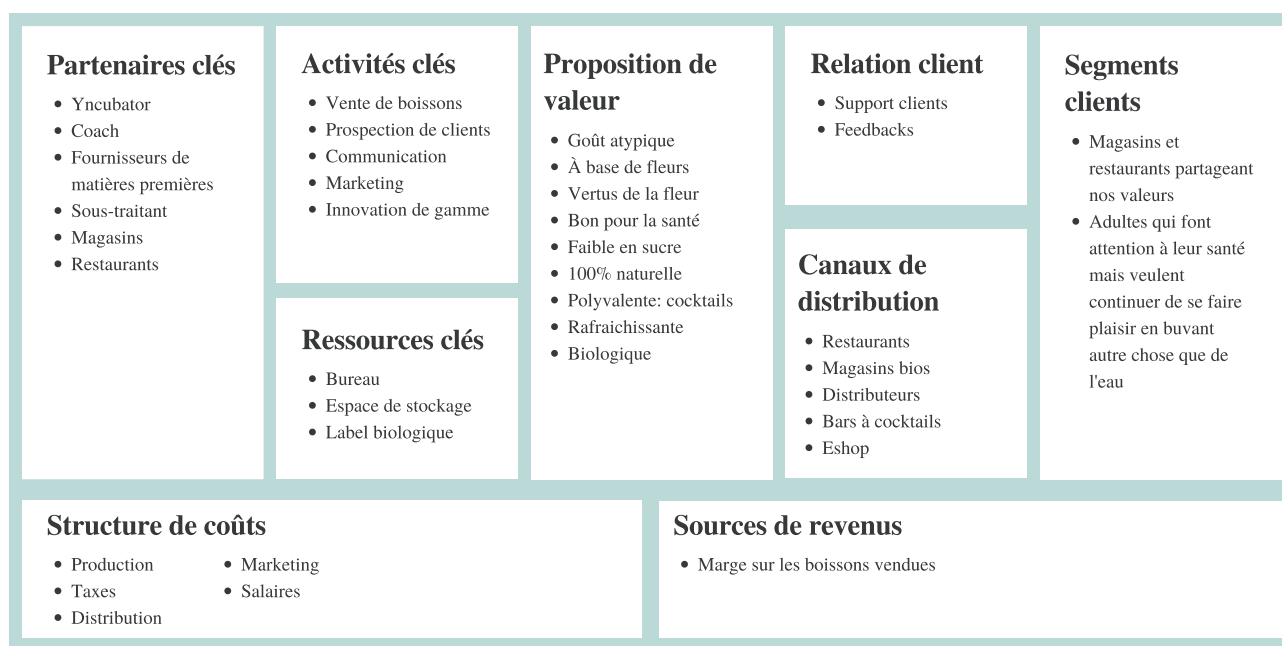
En 2023, après avoir déjà développé toute une gamme de boissons (quatre goûts bien installés), la startup pense faire une **extension de marque**, en lançant une nouvelle catégorie de produit. Une extension de marque est importante dans le cycle de vie afin de renforcer les valeurs de la marque : « elle permet non seulement de construire une marque forte vis-à-vis des consommateurs mais aussi vis-à-vis des distributeurs ». De plus, cela permet d'augmenter le taux de fidélité des consommateurs car en ayant une autre catégorie de produit, la marque augmente sa visibilité et sa notoriété (Michel, 2004).

La jeune entreprise a aussi pensé éventuellement à lancer un produit qui serait complémentaire à la boisson *Drink A Flower*. Cela permettrait à *DAF* de toucher une audience plus large et d'amplifier ses stratégies de communication et de marketing. En outre, cela aide l'entreprise à se faire connaître (Entrepreneur Libre, s.d.). Les premières pistes que les fondateurs ont émises sont celles de chips ou *crackers* légers et de qualité qui pourraient être servis en apéritif accompagnés d'une de leurs boissons saines. Les attributs de ces nouveaux produits doivent être intelligemment réfléchis de sorte à coller avec ceux du premier produit. Par ailleurs, il est intéressant de jouer sur des valeurs différentes dans la nouvelle catégorie de produit afin de pouvoir les associer au produit de base. Selon des professionnels, « faire une extension de marque permet de développer le potentiel d'extension de la marque » (Michel, 2004).

8. *Business Model Canvas*

Le Business Model Canvas est un outil de synthèse qui permet de mieux visualiser le modèle économique de *DAF*. Il nous permet d’avoir une vue globale sur les activités de l’entreprise et sur ses ressources. Il résume donc toutes les parties que nous venons d’aborder.

Tableau 12 : *Business Model Canvas de DAF*



9. Plan financier

En tenant compte de plusieurs hypothèses, nous sommes parvenues à calculer et faire les prévisions des ventes de boissons jusqu'en 2024. Ces prévisions ont été obtenues en calculant méthodologiquement : d'abord les coûts variables et fixes, ensuite en prenant en compte le nombre de points de vente (restaurants, magasins et ventes privées) au cours d'une année calculé grâce au nombre de forces de vente, au nombre moyen de ventes par mois et au nombre de goûts disponibles. Ensuite, les chiffres d'affaires prévisionnels ont quant à eux été obtenus grâce au nombre de bouteilles vendues en un an et grâce au calcul du prix de vente moyen, proportionnel aux ventes dans les différents secteurs.

En 2024, le prix moyen d'une bouteille vendue sera de 1,45 euro (le prix est différent selon le point de vente). Le chiffre d'affaire prévisionnel pour cette année-là sera de 1 137 363,77 euros avec 783 168 bouteilles vendues sur l'année. La marge brute d'exploitation sera de 836 776,04 euros et représentera 74% du chiffre d'affaires. Les ratios de rentabilité, liquidité et solvabilité en 2024 seront respectivement 57,35%, 1,29 et 0,73. L'entreprise clôturera ses comptes avec un total de 262 965,24 euros au bilan. Son bénéfice net après impôts sera de 150 803,7 euros et enfin, sa trésorerie disponible sera de 155 334,07 euros.

9.1 Hypothèses générales

Afin de réaliser au mieux ce plan financier, nous allons poser des hypothèses qui aideront à mieux comprendre le développement de nos calculs.

- Inflation

Pour atteindre des estimations de ventes les plus proches de la réalité, nous avons fait intervenir l'inflation dans tous nos calculs de coûts. Nous avons fait une moyenne basée sur l'inflation de ces quatre dernières années (mars 2016 – mars 2020). La moyenne est de 1,774% et nous l'avons appliquée pour chaque année (Global rates, s.d.).

- Salaires équitables

Tous les travailleurs de l'entreprise seront traités de manière égale. Il n'y aura pas de différence entre les salaires hommes-femmes ; les disparités sociales ne seront aucunement prises en compte par l'entreprise.

- *Worst case scenario*

Dans nos calculs, nous prendrons en compte seulement la capacité des forces de vente (travailleurs). Nous ne prendrons pas en considération les ventes gagnées grâce à une stratégie de pull, aux investissements en marketing ou encore au bouche à oreille alors que celles-ci les influencent sûrement positivement.

- Circonstances économiques

La crise sanitaire influencera les ventes de 2020 en réduisant celles-ci de 33%. Par contre, comme la situation est très incertaine pour le moment et par soucis de facilité, nous ne prendrons pas en compte la crise dans les prévisions des prochaines années. Nous faisons l'hypothèse que les circonstances économiques de 2021 à 2024 seront des conditions normales et stables pour le marché des boissons. Nous partons du principe que les accises et taxes d'emballage n'augmenteront pas, excepté en cas d'inflation.

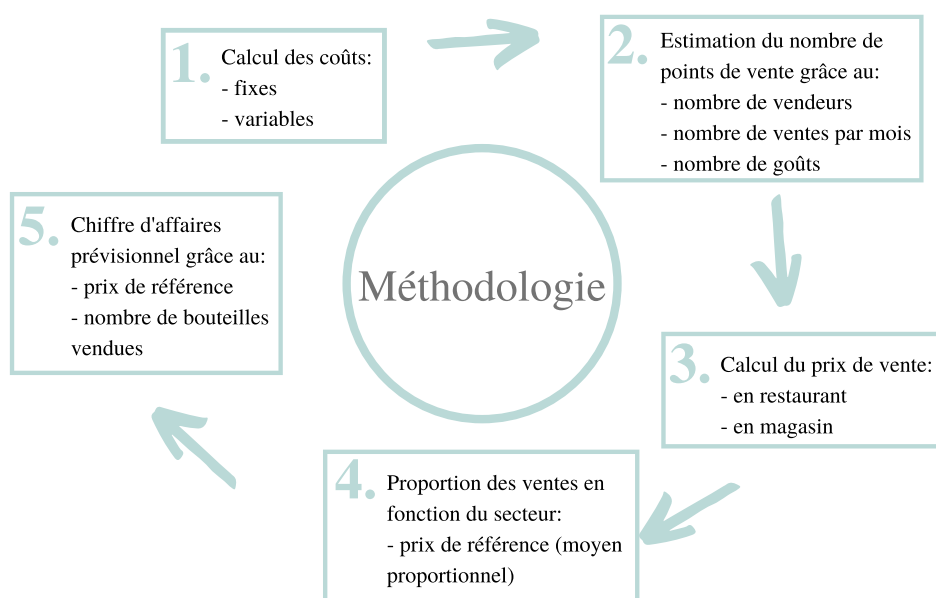
- Vocabulaire utilisé

Nous utiliserons le mot « intermédiaire » pour décrire les magasins, restaurants ou ventes privées à qui l'entreprise vend des boissons et le mot « client final » désignera le consommateur final donc la personne qui achète une boisson pour sa consommation personnelle.

9.2 Méthodologie

Pour commencer, nous allons déterminer les besoins de financement initiaux dont l'équipe a eu besoin au début de son activité ainsi que ses sources et choix de financement. Par la suite, nous montrerons les estimations de coûts (variables et fixes) et de prix afin de déterminer les prévisions de ventes et de chiffres d'affaires. Tout cela nous aidera à analyser la rentabilité et les objectifs de ventes. Pour mieux visualiser la méthodologie des prévisions, voici un schéma récapitulatif :

Figure 15: Méthodologie pour les prévisions de ventes



Enfin, nous allons expliquer en détails le plan financier final qui s'étend sur cinq ans (de 2020 à 2024 inclus). Cette synthèse de plan financier reprendra aussi le bilan, le compte de résultat et le compte de trésorerie. Nous avons essayé de rendre ces projections les plus réalistes possible afin de mettre toutes les chances de notre côté.

En traversant une période un peu spéciale (crise du Covid-19), nous avons malgré tout décidé d'établir une comparaison des prévisions pour l'année 2020 avec et sans la crise (cf. Annexe 13).

9.3 Besoins initiaux et sources de financement en début d'activité

Afin de lancer une période de test en 2018 et de construire les premières prévisions, les fondateurs ont contacté plusieurs fournisseurs et analysé leurs offres pour avoir une idée du prix de revient d'une bouteille de *DAF*. Durant la période de test de plus ou moins huit mois, Marine et Jérôme ont fait goûter le produit à leur entourage et ont organisé des dégustations lors d'événements. Ils ont ensuite mis en vente la boisson dans un ou deux points de ventes pour confirmer leurs estimations. Ils ont évalué le montant des liquidités nécessaires afin de commencer l'activité et c'est en fonction de cela qu'ils ont chacun décidé d'investir un montant de 1 500 euros pour avoir une large marge de manœuvre. En effet, ce montant leur a permis de remplir leurs objectifs.

Tableau 13: Besoins financiers en 2017 à la création de l'activité

Ressources initiales	Montant
Matières premières	1 000,00 €
Packaging	600,00 €
Différents goûts - échantillons	60,00 €
Logo et design	300,00 €
Dépôt de la marque	250,00 €
Création association de fait	90,00 €
Autres et imprévus	700,00 €
TOTAL	3 000,00 €

9.4 Sources de financement – SPRL

D'abord, l'équipe a été la principale source de financement jusqu'à maintenant. Ils ne voulaient pas de source de financement externe jusqu'à la création de la SPRL. En effet, le financement de départ et le capital libéré (à la création de la SPRL) a été mis par les fondateurs. Au passage de la SPRL, ils ont obtenu de l'aide de l'incubateur pour financer une production de bouteilles. Après avoir réalisé le plan financier en interne, ils se sont mis d'accord pour réinjecter de l'argent cette année (2020). Ce financement est un emprunt privé, sur lequel ils n'ont pas d'intérêt à payer. Celui-ci constitue 15 000 euros et sera classé en apport de capital.

Ensuite, nous savons déjà que la trésorerie sera négative en 2022 dû aux salaires du personnel (pour les deux gérants et le salarié à mi-temps) ce qui entrainera un problème de *cash-flow*. Pour cette raison, les gérants choisiront en temps voulu entre quatre solutions pour créer de la trésorerie pour une valeur de minimum 20 000 euros en 2022 :

- *un reward base crowdfunding*³⁷ : ceci représente une forme spéciale de *crowdfunding*. Chaque personne qui participe en donnant de l'argent au projet va recevoir une contrepartie (généralement des produits, des échantillons, etc.) (Ecoce, s.d.) ;
- des *Business Angels* : pour rappel, ces personnes investissent dans des projets qu'ils leur semblent prometteurs mais prennent des parts de l'entreprise en contrepartie. Cette option est assez intéressante mais cela voudrait dire que *DAF* devra céder des parts après l'avoir valorisée ;
- un emprunt bancaire : cette option est avantageuse d'une certaine manière car cela permet de garder 100% des parts de la société. Cependant, il ne faudrait pas négliger les intérêts bancaires à payer avec le remboursement de l'emprunt ;
- un prêt privé : emprunter à la famille pour réduire les frais un maximum.

9.5 Estimation des coûts

La totalité des coûts estimés est divisée en deux catégories : les coûts variables et les coûts fixes (aussi appelés charges).

D'une part, « une charge variable, charge d'activité ou charge opérationnelle, représente une charge liée au fonctionnement de l'entreprise. Elle varie selon le volume d'activité : plus l'activité progresse, plus les charges variables sont importantes ; et inversement ».

D'autre part, « une charge fixe, charge structurelle ou charge de structure, est une charge qui est liée à l'existence de l'entreprise. Elle n'est pas fonction de l'activité, c'est-à-dire qu'elle demeure indépendante du niveau de vente ou de production. Elle sera donc supportée par l'entreprise et décaissée, quoiqu'il arrive et même si aucun chiffre d'affaires n'a été généré » (Compta-facile, s.d.).

9.5.1 Les coûts variables

Les coûts variables sont donc ceux qui fluctuent avec la quantité de boissons produites. Premièrement, les coûts variables sont calculés en multipliant les coûts de production par la quantité de bouteilles produite. Nous allons donc citer les composantes des coûts de production. Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir que les coûts de production comprennent l'achat

³⁷ Terme anglais qui signifie le financement participatif.

des matières premières (bouteilles, sirop, eau, capsules, étiquettes et caisses en carton), la mise en bouteille (incluant la pasteurisation et la prestation de services) ainsi que le transport et les taxes³⁸.

Les coûts de production s'élevaient à $0,36 + 0,27 + 0,06 = 0,69$ euro au début (2018-2019) pour les bouteilles de 275 ml, un coût moindre par rapport à ce que l'entreprise paye maintenant ; ceci est principalement dû au fait que celle-ci devait uniquement payer la location de l'endroit de production (mais pas de main d'œuvre à payer). Le coût de production s'élève aujourd'hui à $0,30 + 0,43 + 0,02 + 0,06 = 0,82$ euro pour les bouteilles de 275 ml. À partir de 2021, l'entreprise parviendra à faire des économies d'échelle sur les matières premières et la mise en bouteille grâce à une quantité produite supérieure à 50 000 bouteilles. De ce fait, les coûts de production baisseront de 0,10 euro par bouteille, ce qui fera $0,28 + 0,35 + 0,02 + 0,06 = 0,72$ euro. Les économies d'échelle parviendront encore à lui faire gagner 0,27 euro par bouteille d'ici 2024, pour garder un coût de production total de 0,45 euro par bouteille.

Tableau 14: Coût de production d'une bouteille de 275 ml

Coût de production unitaire HTVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MATIERES PREMIERES	0,36 €	0,30 €	0,28 €	0,24 €	0,20 €	0,16 €
Bouteilles	0,14 €	0,12 €	0,12 €	0,10 €	0,08 €	0,06 €
Capsules	0,02 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Étiquettes	0,05 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,02 €
Sirop	0,12 €	0,12 €	0,09 €	0,08 €	0,06 €	0,05 €
Caisses	0,03 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €
MISE EN BOUTEILLE	0,27 €	0,43 €	0,35 €	0,24 €	0,22 €	0,20 €
Pasteurisation et étiquetage	- €	0,09 €	0,09 €	0,09 €	0,07 €	0,07 €
Prestations de services	0,27 €	0,34 €	0,26 €	0,15 €	0,15 €	0,13 €
TRANSPORT	- €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €
Usine - lieu de stockage	- €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Matières premières - usine	- €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €
TAXES	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €
Accises	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €
TOTAL HTVA	0,69 €	0,82 €	0,72 €	0,58 €	0,51 €	0,45 €

³⁸ Nous avons décidé d'inclure les taxes dans les charges variables et non fixes car celles-ci augmentent proportionnellement à la quantité de litres que nous produisons.

Nous avons décidé d'inclure les taxes dans les charges variables et non fixes car celles-ci augmentent proportionnellement à la quantité de litres que nous produisons

9.5.2 Les coûts fixes

Les coûts fixes sont donc ceux qui ne varient pas en fonction de la quantité de boissons produites.

- Assurance

Responsabilité civile d'exploitation

Le montant de cette assurance s'élève à 165 euros (cf. Annexe 14) pour le moment mais le budget prévu va jusqu'à 4 800 euros en 2024 car cette assurance est fonction du nombre de produits que possède l'entreprise. En effet, d'ici 2024, *DAF* va étendre sa gamme et la distribuer dans trois pays (Belgique, France et Luxembourg).

- Frais de développement

Recherche et développement

Le montant de 2019 était de 4 120 euros car l'entreprise a fait appel à une entreprise de *branding* pour l'aider à améliorer son image de marque. Ce montant constitue aussi des frais de recherche de nouveaux goûts. Effectivement, un deuxième goût devrait faire son apparition dans la gamme d'ici septembre 2020. Étant donné que ces frais ont déjà été comptabilisés en 2019, nous allons compter 1 500 euros à partir de 2020 et doubler ce montant pour les années suivantes.

Laboratoire

BRUCEFO est le centre bruxellois d'expertise alimentaire qui s'occupe de faire des analyses microbiologiques et chimiques d'aliments ou de boissons. Des échantillons ont été déposés en avril 2019 pour analyser la boisson et entre autres obtenir le détail des valeurs énergétiques et nutritionnelles ainsi que la date limite de consommation. Cette analyse a coûté 323,30 euros pour l'analyse de plusieurs échantillons appartenant à la même boisson (cf. Annexe 15). Nous prévoyons ce même montant chaque année en fonction du nombre de nouveaux goûts.

- Matériel

Petit matériel non amorti

Ce matériel représente majoritairement les fournitures de bureau dont l'équipe doit disposer pour travailler. Il s'agit de notamment de classeurs, blocs de feuilles, bics, marqueurs,

imprimantes et de cartouches d'encre. Un montant de 358 euros était fixé en 2019 mais ce montant augmente proportionnellement au nombre de personnes travaillant dans l'entreprise. Ce montant est donc croissant et non-amorti car il s'agit de petites fournitures.

Matériel pour ventes privées

Ces dépenses consistent en l'achat de matériel dont l'entreprise a besoin pour ses ventes privées comme des rallonges, un stand et des diables. Ce montant est proportionnel au nombre de ventes privées, le budget alloué double chaque année.

- Frais liés à la boisson

Labels

La certification biologique délivrée par l'organisation Certysis coûte 907 euros par an et ce montant augmente de 28 euros par nouveau produit (cf. Annexe 16). Comme *DAF* prévoit d'étendre sa gamme, ce budget augmente annuellement. En effet, l'entreprise voudrait que toute sa gamme de produits soit certifiée biologique.

AFSCA

Étant considéré comme un commerce de gros, l'entreprise doit payer un tarif de base annuel de 193,06 euros (cf. Annexe 17).

Code barre

Le code barre indiqué sur l'étiquette d'un produit doit être présent afin qu'on puisse lire les informations de ce produit à l'aide d'un lecteur optique. Les codes-barres sont générés par la société GS1 et la cotisation annuelle pour un code barre s'élève à 87 euros HTVA pour une société ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 500 000 euros (cf. Annexe 18). L'entreprise a imaginé entrer dans la classe supérieure de chiffre d'affaires et donc, nous augmenterons cette dotation à 156 euros par an à partir de 2023.

Coût de stockage et de livraison

Comme mentionné plus haut, un livreur se chargera très prochainement de faire la livraison des boissons dans tous les points de vente. Celui-ci opère en Belgique, en France et au Luxembourg. Les palettes de *DAF* seront stockées chez celui-ci pour un montant de 9 euros par mois par palette (une palette contient entre 20 et 55 caisses) et le coût de livraison est dégressif en fonction du nombre de caisses ou palettes livrées (cf. Annexe 19). Afin de calculer une

moyenne sur l'année et d'avoir un coût de stockage et livraison relativement linéaire, nous avons converti le nombre de bouteilles vendues sur l'année en nombre de caisses (contenant chacune vingt-quatre bouteilles). Ensuite, nous avons pris le coût de livraison le plus faible (minimum de caisses livrées) et le plus élevé (maximum de caisses livrées) et nous avons calculé la médiane et fixé ce prix comme étant le prix moyen pour une livraison de bouteilles. Ce prix est de 12 333 euros en 2021 pour une quantité totale de 83 664 bouteilles vendues ; ce qui équivaut à un coût de stockage et livraison de 0,07 euro par bouteille.

- Frais liés à l'activité

Logiciels informatiques

Sur base du site internet de Odoo, nous avons imaginé prendre trois de leurs applications avec un seul utilisateur : gestion de la relation client (CRM), facturations et outils de ventes. Cela coûterait 600 euros par an HTVA à partir de 2021. Le nombre d'utilisateurs disposant des logiciels augmente proportionnellement et chaque année, une application d'une valeur de 16 euros est ajoutée. De plus, quand les fondateurs ne seront plus étudiants, ils n'auront plus accès à la suite Office. Il leur faudra donc prévoir 99 euros par an HTVA pour avoir la suite Office complète qui pourra être utilisée par maximum six utilisateurs (Microsoft, s.d.).

Frais de marketing

D'après Nicolas Pourbaix, *CEO* d'E-net Business³⁹, « plus l'entreprise est petite, plus le pourcentage à investir dans le marketing digital doit être important. La moyenne se situe entre 1,9% et 8% du chiffre d'affaires ». La répartition recommandée pour les dépenses de ce budget en marketing digital est la suivante : 48% pour générer des visiteurs de qualité, 30% pour la création de site web et de ses applicatifs, 9% d'optimisations et de mises à jour, 8% de création de contenu (textes, photos, vidéos) et enfin 5% de gestion des indicateurs clés de performance (*KPI's*) (E-net Business, s.d.).

Nous avons décidé d'investir 9% du chiffre d'affaires de *DAF* dans la totalité des frais marketing : 5% dans les frais marketing digital, 3% dans les dégustations et 1% dans le marketing offline.

En effet, nous pensons que le budget alloué pour le marketing digital est plus qu'important pour la survie de l'entreprise, étant donné l'usage plus que fréquent des réseaux

³⁹ Agence de *marketing* digital en Belgique.

sociaux de nos jours et leurs apports au niveau de la visibilité de la marque (cf. Point 3.1.4 *Contexte technologique*).

Les frais de marketing se répartissent comme tels :

- *online* : ces frais prennent en compte les publicités payantes sur Internet (réseaux sociaux, *Google*, etc.) ainsi que la création, gestion et référencement du site internet. En ce qui concerne la gestion du site internet, l'hôte *Wix* propose un plan *business basic* pour 17 euros par mois ce qui représente 204 euros TVAC par an (*Wix*, s.d.) ;
- *offline* : ces frais sont exclusivement pour les supports papiers de type affiches, *flyers* et *roll-ups* ;
- dégustations : afin de faire goûter les produits aux clients des potentiels magasins, des dégustations seront organisées le week-end dans différents points de vente.

Achat d'ordinateurs

L'entreprise prévoit d'acheter un ordinateur par personne, stagiaires inclus. Nous avons choisi le Lenovo V14 Intel à 559 euros TVAC. Nous pensons que celui-ci est le meilleur rapport qualité prix pour commencer. L'offre est détaillée sur le site internet de Lenovo.

- Voitures de société

Frais de déplacement

Les frais de déplacement représentent un budget de 300 euros en 2020 pour couvrir les déplacements pour rendez-vous et livraisons hors Bruxelles. Ce montant passe à 1 000 euros en 2021 et sera consacré uniquement aux rendez-vous clients. En 2022, les gérants auront une voiture à disposition et le budget de la carte essence représentera 200 euros par mois par voiture.

Voitures en *leasing*

Comme la startup prévoit d'engager du personnel pour démarcher ses prospects, celui-ci aura besoin de véhicules afin de se déplacer. Nous prévoyons de mettre une voiture en *leasing* en 2022, deux en 2023 et quatre en 2024. Nous avons choisi le modèle Peugeot 108 sur le site Leaseplan.com. Le montant par mois HTVA pour le *leasing* d'une de ces voitures s'élève à 299 euros. Ce prix comprend une assurance routière ainsi qu'une assurance standard.

- Charges locatives

Loyer pour bureaux

Comme toute entreprise, l'équipe a besoin d'un endroit pour travailler. *DAF* fait partie de l'incubateur à Louvain-la-Neuve depuis 2018 et celui-ci leur met des bureaux et un espace de *coworking* à disposition. Cependant, en fin d'année 2020, *DAF* devra céder sa place à un autre projet. Nous avons donc prévu 395 euros par mois HTVA (par personne) à partir de 2021 pour avoir l'accès à un « *dedicated desk* » à Bruxelles. Nos prix sont basés sur une offre (mars 2020) que propose Silversquare sur son site internet. Cela fait un total de 18 960 euros pour l'année 2021 car l'équipe se composera de quatre personnes (deux fondateurs et deux stagiaires). Le budget pour 2024 est de 42 660 euros, ce qui permettrait d'avoir accès à un espace bien plus grand (l'équipe sera dès lors composée de neuf personnes à ce moment-là).

- Frais externes

Téléphone, internet

Orange propose un pack professionnel « Plus » pour 20 euros par personne pour appels et sms illimités et 5 *gigabytes* par mois. Les fondateurs sont deux à prendre ce pack ce qui fait un budget de 396,72 euros par an HTVA pour l'année 2020. Les offres pour professionnels sont disponibles sur le site internet de Orange. A partir de 2021, le budget alloué dépendra du nombre de personnes dans l'équipe (hormis les stagiaires).

Frais d'établissement

« Les frais d'établissement sont des dépenses engagées à l'occasion d'opérations qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise mais dont le montant ne peut être rapporté à des productions de biens ou services déterminés » (Wikipédia, s.d.). Les dépenses pour frais d'établissement que l'équipe a épongées sont les suivantes :

- une association de fait : « Une association de fait est une association née d'une convention entre personnes physiques (qui ne sont pas de la même famille) et réunies par une passion ou un objectif commun » (Direct Compta, 2019). L'association de fait engage la responsabilité collective de ses membres, elle n'a pas de personnalité juridique et de ce fait repose uniquement sur l'engagement et la responsabilité collective et individuelle de ses membres (Direct Compta, 2019). Grâce à l'association de fait, Marine et Jérôme ont fait leur inscription à la banque carrefour des entreprises (BCE) et ont obtenu un numéro d'entreprise et un numéro de TVA. L'inscription de deux

personnes physiques et la constitution de l'association de fait leur a coûté $(88,70 \times 2) + 162,90$, soit 340,3 euros de frais ;

- Société Privée à Responsabilité Limitée (SPRL) : la constitution d'une SPRL se fait avec un passage devant le notaire et comprend les frais suivants :
 - Frais de publication au Moniteur Belge : 243,99 euros HTVA ;
 - Droit d'écriture : 95 euros HTVA ;
 - Honoraire du notaire : 400 euros TVA ;
 - Droit d'enregistrement acte : 50 euros HTVA ;
 - Frais de dépôt : 195 euros HTVA ;
 - Frais divers : 155 euros HTVA.

TVA comprise, la constitution d'une SPRL s'élève à un total de 1 343,48 euros (cf. Annexe 20). Le 1er janvier 2020, l'appellation SPRL a disparue et est devenue une Société à Responsabilité Limitée (SRL). *DAF* a quatre ans à partir de la date de publication de la SPRL pour changer son statut. C'est pour cette raison que nous prévoyons 1 000 euros pour modifier ce statut en 2023 en passant chez le notaire. Un montant de 5 000 euros est alloué pour cette catégorie en 2024, un montant qui couvrirait plusieurs modifications plausibles (changement d'adresse du siège social, modifications des statuts, etc.).

Honoraires de comptabilité

Nous prévoyons 500 euros pour l'année 2020 pour que le service de comptabilité s'occupe de toutes les factures reçues et de la TVA à payer ou à récupérer. Nous sommes conscients que si les ventes augmentent comme il est prévu, les honoraires de comptabilité seront plus importants. C'est pourquoi nous prévoyons de doubler ce montant chaque année à partir de maintenant (cf. Annexe 21).

- Rémunérations

Gérants

Nous prévoyons de commencer à payer les fondateurs à partir de janvier 2022 à hauteur de 41 760 euros brut par an chacun si ils continuent à travailler tous les deux à temps plein. Le salaire est de 2 400 euros net par mois, il est 500 euros plus élevé que les salariés en tant que

vendeur⁴⁰ car ceux-ci profitent de la voiture de société qui représente 300 euros de *leasing* et 200 euros d'essence.

Employés

En 2022, la startup pense engager un employé à mi-temps qui l'aiderait avec les ventes. Cet employé (et les autres qui suivront) devra avoir minimum trois ans d'expérience en tant que vendeur. Son salaire annuel brut sera de 17 400 euros (il disposera d'une voiture et d'un abonnement de téléphone). En 2023, le salarié à mi-temps passera en plein temps et DAF engagera un autre employé à plein temps. Ensemble, ils s'occuperont des ventes en Belgique et au Luxembourg. En 2024, l'entreprise voudrait faire une expansion en France, elle aura dès lors besoin de plus de ressources (humaines et financières). L'équipe accueillera trois personnes supplémentaires : deux vendeurs et une personne qualifiée en informatique et en marketing.

Au niveau des avantages en nature, il est important de noter que tous les travailleurs de l'entreprise (sauf stagiaires) bénéficieront d'un abonnement téléphonique, tous auront un ordinateur (stagiaires inclus) et enfin, les vendeurs disposeront d'une voiture de société. Voici un détail du calcul des salaires des employés de l'entreprise :

Tableau 15: Salaires des employés de DAF

Salaires	Heures par semaine	Mensuel net	Annuel net	Annuel brut
Salarié à mi-temps	20	1 263,16 €	15 157,89 €	21 978,95 €
Salarié à plein temps	38	2 400,00 €	28 800,00 €	41 760,00 €
Salarié à mi-temps avec voiture	20	1 000,00 €	12 000,00 €	17 400,00 €
Salarié à temps plein avec voiture	38	1 900,00 €	22 800,00 €	33 060,00 €

Pour obtenir le salaire annuel brut à partir du salaire mensuel net, nous multiplions par 13,92 afin d'obtenir le salaire avec le simple et double pécules de vacances ainsi que le treizième mois, ensuite nous multiplions par 1,25 pour assurer les charges patronales.

- Autres frais

Charges financières

Il s'agit des frais et intérêts bancaires principalement. Nous compterons 50 euros par an.

⁴⁰ Un vendeur est une personne qui aura le rôle de prospecter les clients, les rencontrer et tenter de signer un contrat avec eux pour leur vendre nos boissons.

9.5.3 Tableau récapitulatif des coûts fixes

Les coûts fixes sont regroupés par catégorie et affichent le montant prévu par année jusqu'en 2024. Le coût fixe unitaire diminue en 2023 et 2024 grâce aux économies d'échelle que l'entreprise parviendra à faire.

Tableau 16: Coûts fixes de DAF

Coûts fixes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Assurances						
RC exploitation	163,00 €	300,00 €	600,00 €	1 200,00 €	2 400,00 €	4 800,00 €
Frais développement						
R&D	4 120,00 €	1 500,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	12 000,00 €	24 000,00 €
Analyses laboratoire	323,00 €	323,00 €	323,00 €	323,00 €	323,00 €	323,00 €
Matériel						
Petit matériel non amorti	358,00 €	720,00 €	960,00 €	1 200,00 €	1 440,00 €	2 160,00 €
Matériel pour ventes privées	200,00 €	400,00 €	800,00 €	1 600,00 €	3 200,00 €	6 400,00 €
Frais liés à la boisson						
Labels	360,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €
AFSCA	80,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	400,00 €	400,00 €
Code barre	153,00 €	87,00 €	87,00 €	87,00 €	156,00 €	156,00 €
Coût de stockage et livraison	541,33 €	1 331,38 €	12 333,88 €	30 279,22 €	58 378,97 €	115 455,90 €
Frais liés à l'activité						
Logiciels informatiques	- €	- €	700,00 €	1 108,00 €	1 516,00 €	2 356,00 €
Frais de marketing	486,00 €	1 094,02 €	10 364,37 €	26 007,55 €	50 929,35 €	102 362,74 €
Achat d'ordinateurs	- €	883,22 €	883,22 €	441,61 €	441,61 €	1 324,83 €
Voitures de société						
Frais de déplacement	200,00 €	300,00 €	1 000,00 €	2 400,00 €	4 800,00 €	9 600,00 €
Voitures en leasing	- €	- €	- €	3 600,00 €	7 200,00 €	14 400,00 €
Charges locatives						
Loyers pour bureaux	- €	- €	18 960,00 €	23 700,00 €	28 440,00 €	42 660,00 €
Frais externes						
Téléphone et internet	- €	480,00 €	480,00 €	720,00 €	960,00 €	1 680,00 €
Frais d'établissement	1 500,00 €	- €	- €	- €	1 000,00 €	5 000,00 €
Honoraires de comptabilité	478,00 €	500,00 €	1 000,00 €	2 000,00 €	4 000,00 €	8 000,00 €
Rémunérations						
Gérants	- €	- €	- €	83 520,00 €	83 520,00 €	83 520,00 €
Employés	- €	- €	- €	17 400,00 €	66 120,00 €	174 000,00 €
Autres frais						
Charges financières	36,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
TOTAL COÛTS FIXES	9 157,96 €	9 280,38 €	53 626,22 €	206 383,82 €	334 047,64 €	610 235,35 €
TOTAL COÛTS FIXES/U	2,49 €	1,03 €	0,64 €	1,00 €	0,84 €	0,78 €

9.6 Estimation du nombre de points de vente

Après avoir estimé les coûts variables et fixes, nous avons une idée claire de ce que la boisson et l'activité coûtent. À présent, dans le but de réaliser les prévisions de ventes de boissons ainsi que le prix de celles-ci, nous allons estimer le nombre de points de vente dans lesquels elles seront vendues.

9.6.1 Prévisions des forces de vente

Nous pouvons apercevoir dans le tableau ci-dessous les membres qui constitueront l'équipe de l'entreprise dans les années à venir.

Il est important de préciser les points suivants :

- les fondateurs sont Jérôme et Marine ;
- les stagiaires seront des étudiants qui resteront chacun pour une période de six mois et ne seront pas payés. Pour une question de facilité, leur travail n'influencera pas les ventes dans nos calculs ;
- les salariés engagés doivent obligatoirement avoir travaillé pendant trois ans minimum dans le département des ventes d'une entreprise du secteur alimentaire. Leurs salaires seront bien évidemment calculés en conséquence.

Tableau 17: Récapitulatif des forces de vente

Forces de vente	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fondateur 1	Log-opé	Log - opé	Log - opé	Log - opé	Log - opé	Log - opé
Fondateur 2	Vendeur - Mkt	Vendeur - Mkt	Vendeur - Mkt	Vendeur - Mkt	Vendeur - Mkt	Vendeur - Mkt
Stagiaire 1		Mkt	Mkt	Mkt	Mkt	Mkt
Stagiaire 2			BD	BD	BD	BD
Salarié 1				Vendeur mi-temps	Vendeur	Vendeur
Salarié 2					Vendeur	Vendeur
Salarié 3						Vendeur
Salarié 4						Vendeur
Salarié 5						IT - Mkt

Légende :

- Log - opé : la personne en charge de la logistique et des opérations ;
- Vendeur – Mkt : la personne en charge des ventes et du marketing ;
- BD : la personne en charge du développement commercial.

9.6.2 Force des vendeurs (nombre d'établissements validés par travailleur)

Afin de calculer par la suite le nombre d'établissements total que l'entreprise aura validé en un an (et *in fine* le nombre de bouteilles vendues), il faut estimer combien un vendeur peut valider de points de vente sur une année complète.

La startup a commencé l'année 2020 avec onze restaurants et cinq magasins. Elle a plusieurs projets de ventes privées comme les Jardins D'Aywiers à laquelle elle a participé en 2019. *DAF* est aussi parvenue à être acceptée par le comité de Färm pour être distribuée dans plusieurs magasins. Le nombre de magasins peut augmenter rapidement si la boisson est acceptée par la centrale. En effet, une entreprise comme Färm compte par exemple treize magasins en Belgique (Färm Coop, s.d.).

Dans le premier tableau ci-dessous, nous avons donc le nombre de restaurants, magasins et ventes privées qu'une seule personne ramène par an. Pour obtenir le tableau 20, nous avons multiplié les données des deux premiers. Nous verrons plus tard le cumul des points de vente par année.

Tableau 18: Points de vente validés par type d'employé

Points de ventes validés par type d'employé	Fondateur aux études	Fondateur à mi-temps	Fondateur à plein temps	Vendeur à mi-temps	Vendeur à plein temps
Restaurants	3	9	18	20	50
Magasins	2	23	46	90	100
Ventes privées	4	8	16	20	30
Total	9	40	80	130	180

Tableau 19: Profils et nombre d'employés par année

Profils et nombre d'employés	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fondateur aux études	2					
Fondateur à mi-temps		2				
Fondateur à temps plein			2	2	2	2
Vendeur à mi-temps				1		
Vendeur à temps plein					2	5

Tableau 20: Points de vente validés par an en fonction du nombre d'employés

Points de ventes validés par année	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Restaurants	6	18	36	56	136	286
Magasins	4	46	92	182	292	592
Ventes privées	8	16	32	52	92	182
Total	18	80	160	290	520	1060

Afin de supporter ces hypothèses, nous allons expliquer les facteurs qui influenceront nos ventes pour chaque année. Nous avons déjà établi les grandes lignes dans le point 7.5 *Objectifs* mais allons rentrer plus dans les détails ici.

- Décembre 2020

L'entreprise terminera l'année 2020 avec deux boissons : *DAF* goût fleurs de sureau et *DAF* goût fleurs d'hibiscus. L'équipe sera composée de trois personnes : les deux fondateurs et une stagiaire en marketing qui est présente depuis septembre 2019.

Le début de l'année 2020 aura été un peu spécial à cause de la pandémie du Covid-19 qui a causé la fermeture des restaurants et de certains magasins en Belgique. Les ventes ont donc drastiquement baissé. En effet, à partir du 15 mars, tout le secteur Horeca a été mis sur pause et, à l'heure où nous écrivons ceci, nous ne savons pas dire quand il pourra reprendre ses activités. Malheureusement, cette période de crise tombe sur les mois de l'année qui rendent les ventes de *DAF* florissantes étant donné la météo. En effet, les boissons rafraîchissantes se vendent beaucoup mieux en été. L'année 2020 va donc être une année spéciale à cause de cette pandémie.

Selon l'ERMG, « l'impact de la crise du coronavirus sur l'activité des entreprises belges s'élèverait (moyenne pondérée sur la base du chiffre d'affaires de 2019 et agrégée par secteur) à 34 % en 2020 (enquête réalisée entre le 10 et le 16 avril) ». Et dans le secteur de l'Horeca, ce pourcentage atteindrait 88% (Economie.fgov, 2020).

Nous allons prendre l'hypothèse que *DAF* suit une tendance similaire à celles des entreprises belges dont on parle ci-dessus. Étant donné que certains magasins dans lesquels *DAF* est vendue sont encore ouverts, nous estimons que les chiffres de ventes seront divisés par 33% sur l'année (cf. point 9.6.4 *Tableau récapitulatif*). Par conséquent, le chiffre d'affaires de *DAF* en décembre 2020 qui aurait dû s'élever à 36 470,88 euros avec un total de 29 096 bouteilles vendues ne sera plus que de 12 155,74 euros avec un total de 9 031 bouteilles vendues.

- 2021

Drink A Flower se déclinera en trois goûts différents pour sa gamme de boisson. L'équipe aura deux stagiaires, un en marketing et un en développement commercial. Nous prenons pour hypothèse que la crise du Covid-19 sera terminée et que les ventes évolueront selon les analyses faites précédemment.

- 2022

La gamme s'agrandit encore avec un goût supplémentaire, ce qui fait quatre boissons différentes. Les boissons se vendent toujours uniquement en Belgique mais le nombre de points de vente augmente encore. Un vendeur à mi-temps sera donc engagé en début d'année et son expérience sera un grand atout pour notre entreprise.

- 2023

La startup pense pénétrer le marché luxembourgeois en 2023. Ce petit pays à haut revenus constitue leur première expansion au niveau international. En effet, il est avantageux d'aller faire des affaires là-bas car le niveau de vie y est élevé et l'impôt des sociétés plus faible qu'en Belgique (Blog Influent, s.d.). En vue de cette expansion, le salarié engagé en 2021 passera en plein temps et *DAF* engagera un deuxième salarié à plein temps pour gérer les ventes en Belgique et au Luxembourg. De cette manière, l'équipe disposera de trois personnes pour s'occuper des ventes (deux vendeurs et un fondateur), de deux stagiaires (marketing et développement commercial) et enfin le deuxième fondateur s'occupera de la production et de la logistique des produits. Deux voitures en *leasing* seront prévues pour les vendeurs. *DAF* terminera l'année 2023 en vendant sa gamme de quatre boissons dans deux pays différents et lancera un produit complémentaire comme des *crackers* sains.

- 2024

Drink A Flower comptera une gamme de boissons proposant quatre goûts différents et une nouvelle marque (de nourriture) comportant un ou deux produits. Ceux-ci se vendront en Belgique, au Luxembourg et en France. Pour en arriver là, un quatrième et cinquième salarié à plein temps auront été engagés pour s'occuper des ventes (nous prévoyons alors quatre voitures de société). Pour résumer, le tableau ci-dessous reprend le cumul des points de vente, au cours des prochaines années ; c'est-à-dire le nombre final de points de vente par an.

Tableau 21: Cumul des points de vente validés par an compte tenus de tous les membres de l'équipe

Cumul des points de ventes validés par an	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Restaurants	6	24	60	116	252	538
Magasins	4	50	142	324	616	1208
Ventes privées	8	24	56	108	200	382
Nombre de points de vente total sur l'année	18	98	258	548	1068	2128

9.6.3 *Nombre de bouteilles vendues par mois en fonction du point de vente*

Afin d'estimer le nombre total de bouteilles vendues sur une année, nous devons trouver le nombre moyen de bouteilles vendues dans un point de vente. Encore une fois, nous allons différencier trois catégories de points de vente. D'après les ventes de 2019 et 2020, l'entreprise vend en moyenne quinze bouteilles par mois en restaurant, vingt en magasin et dix-sept en vente privée, et ce en ayant un seul goût disponible dans leur gamme de boissons.

Le deuxième goût de la gamme devrait sortir en septembre 2020, le troisième en 2021 et le quatrième en 2022. Pour les années 2023 et 2024, le nombre de bouteilles vendues par endroit restera le même, il n'y aura que le nombre de points de vente qui augmentera. Il est important de préciser que dès lors quatre goûts seront proposés dans les magasins et aux ventes privées mais dans les restaurants, seulement deux goûts seront disponibles car le menu des boissons au restaurant est souvent restreint.

Notre hypothèse pour évaluer l'augmentation des ventes grâce à un nouveau goût est la suivante : pour les restaurants, nous avons un nombre moyen de bouteilles vendues égal à quinze bouteilles. Si le restaurant propose maintenant deux goûts : fleur de sureau et fleur d'hibiscus, les gens auront donc le choix entre les deux.

D'une part, dans les quinze personnes qui prenaient la boisson fleur de sureau d'habitude, cinq vont changer d'avis de temps en temps et prendre hibiscus (nous appellerons ces personnes « libres »). Ce qui nous laisse dix personnes pour la fleur de sureau et cinq « libres ». D'autre part, nous estimons qu'il y a dans le restaurant cinq buveurs de *softs* qui n'aiment pas la fleur de sureau (donc qui ne l'ont jamais prise) qui goûteront la fleur d'hibiscus parce qu'ils aiment ce goût-là. Nous avons donc vingt acheteurs par mois en commercialisant deux goûts dans les restaurants.

Pour les magasins, le processus reste le même. En moyenne vingt bouteilles sont vendues par mois avec un seul goût. Avec deux goûts, cela reste la même chose qu'au restaurant. Imaginons que le troisième goût est vanille, en magasin, neuf personnes continueront d'acheter le goût fleur de sureau, cinq achèteront fleur d'hibiscus, quatre achèteront le goût vanille et sept seront « libres ». Nous appliquons le même raisonnement avec quatre goûts.

Tableau 22: Variation du nombre de bouteilles vendues par mois dans un établissement en fonction du nombre de goûts disponibles

Goûts	1 goût	2 goûts	3 goûts	4 goûts
Goût n°1	15 sureaux	10 sureaux	9 sureaux	8 sureaux
Goût n°2		5 hibiscus	5 hibiscus	4 hibiscus
Gout n°3			4 vanilles	3 vanilles
Gout n°4				5 roses
Changement d'avis		5 livres	7 livres	10 livres
Total des bouteilles vendues en un mois dans un point de vente	15	20	25	30

9.6.4 Tableau récapitulatif des ventes

Nous aboutissons aux résultats regroupés dans le tableau récapitulatif ci-dessous, après avoir intégré les trois étapes que nous venons de parcourir⁴¹. Selon les résultats d'une étude citée dans l'Echo, « la baisse des ventes [due au Covid-19] est d'un tiers en moyenne en Belgique, mais elle est plus prononcée chez les petites entreprises et les indépendants » (L'Echo, 2020). Nous avons donc décidé de diviser les ventes totales de l'année par 33%. Nous basons ce résultat sur plusieurs hypothèses :

- les ventes ne sont pas totalement nulles car les magasins bios sont restés ouverts mais étant donné la crise, les tendances d'achats ont peut-être changé et sont sans doute plus tournées vers l'achat de choses essentielles ;
- les restaurants sont fermés et les ventes privées ou autres événements n'ont plus lieu ;
- la période de avril à octobre sont les mois les plus importants pour la startup car c'est à ce moment-là que leurs ventes explosent. En effet, les circonstances météorologiques se prêtent bien à la consommation de *softs* étant donné la chaleur ;
- la crise du Covid-19 aura sûrement un impact sur la fermeture de l'Horeca jusque début juin 2020 minimum. De ce fait, nous considérons que l'entreprise aura quand même de grosses ventes de juillet/août à octobre, quand les restaurants, bars et événements pourront rouvrir ;
- l'équipe a commencé l'année (janvier-début avril) en vendant l'équivalent d'un tiers de leurs ventes totales de l'année passée.

⁴¹ Notons que l'année 2020 prend en compte la crise du Covid-19.

Tableau 23: Nombre de bouteilles vendues en fonction du nombre de goûts disponibles

Nombre de bouteilles vendues en fonction du nombre de goûts	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1 goût	2 goûts	3 goûts	4 goûts	4 goûts	4 goûts
Bouteilles vendues par restaurant par mois	15	20	20	20	20	20
Nombre de restaurants	6	24	60	116	252	538
Nombre total de bouteilles vendues par mois	90	480	1200	2320	5040	10760
Total de bouteilles vendues par an	1080	5760	14400	27840	60480	129120
Bouteilles vendues par magasin par mois	20	25	30	35	35	35
Nombre de magasins	4	50	142	324	616	1208
Nombre total de bouteilles vendues par mois	80	1250	4260	11340	21560	42280
Total de bouteilles vendues par an	960	15000	51120	136080	258720	507360
Bouteilles vendues par vente privée par mois	17	22	27	32	32	32
Nombre de ventes privées	8	24	56	108	200	382
Nombre total de bouteilles vendues par mois	136	528	1512	3456	6400	12224
Total de bouteilles vendues par an	1632	6336	18144	41472	76800	146688
COVID VENTES*33%						
Total de bouteilles vendues sur l'année	3672	9031	83664	205392	396000	783168

9.6.5 Calcul du prix de revient

« Le coût de revient d'un produit est la somme des charges engagées pour la production d'un bien ou d'un service ». Il reprend donc toutes ses charges directes et indirectes (L'expert-comptable, 2018). Maintenant que nous avons le nombre total de bouteilles vendues par an, nous allons agréger les coûts variables et fixes et les diviser par ce nombre, afin d'obtenir le prix de revient d'une bouteille.

Tableau 24: Prix de revient unitaire

Prix de revient	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coût variable unitaire	0,69 €	0,82 €	0,72 €	0,58 €	0,51 €	0,45 €
Coût fixe unitaire	2,49 €	1,03 €	0,64 €	1,00 €	0,84 €	0,78 €
Prix de revient unitaire	3,18 €	1,84 €	1,36 €	1,58 €	1,35 €	1,23 €

Dans la partie suivante, nous allons analyser les possibilités de prix de vente de *DAF* dans l'optique de pouvoir estimer le chiffre d'affaires.

9.7 Estimation du prix de vente

Le coût de production de la bouteille de 275 ml s'élève aujourd'hui à 0,817 euro. Les boissons sont vendues à un intermédiaire (restaurant ou magasin) qui lui vendra aux clients finaux (les consommateurs). Il faut donc prendre en considération d'abord ce que le client final serait prêt à payer pour ensuite calculer ce que l'intermédiaire prendra comme marge pour après calculer le prix de vente auquel *DAF* vendra sa boisson tout en restant rentable.

D'après un article réalisé sur les analyses de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), l'enquête sur les taux de marges que les différentes catégories de points de vente prennent sur les boissons indique qu'en moyenne, « les supermarchés prennent 13% de marge, les hypermarchés 14% et les commerces spécialisés 35% » (Toute la franchise, 2015). Nous allons donc pouvoir calculer le prix de vente idéal final et intermédiaire pour les magasins et les restaurants.

- Pour les magasins

Les magasins indépendants ou les chaînes de magasins bios/en vrac étant les cibles principales, nous allons calculer un prix de vente en calculant que ces magasins prennent 35% de marge sur les produits. Les prix de vente sont affectés par l'inflation (1,774%). De plus, d'après notre étude de marché, les répondants faisant parties de notre cible (18-45 ans) sont prêts à déboursier 1,87 euro pour une bouteille de *DAF* dans un magasin. Ce prix est légèrement inférieur à notre prix de vente estimé au consommateur en 2020 en magasin mais il reste très proche et dans la même lignée de prix.

Tableau 25 : Prix de vente proposé aux magasins, calculé en aval du consommateur final

DAF	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prix de revient unitaire	3,18 €	1,84 €	1,36 €	1,58 €	1,35 €	1,23 €
Prix de vente (au magasin)	1,50 €	1,38 €	1,40 €	1,43 €	1,45 €	1,48 €
Marge par bouteille	- 1,68 €	- 0,46 €	0,04 €	- 0,15 €	0,10 €	0,25 €
Taux de marge par bouteille	-168%	-46%	4%	-15%	10%	25%
MAGASIN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prix d'achat	1,50 €	1,38 €	1,40 €	1,43 €	1,45 €	1,48 €
Prix de vente au consommateur HT	2,03 €	1,86 €	1,90 €	1,93 €	1,96 €	2,00 €
Marge par bouteille	0,53 €	0,48 €	0,49 €	0,50 €	0,51 €	0,52 €
Taux de marge par bouteille	35%	35%	35%	35%	35%	35%
<i>TVA 6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>
Prix de vente au consommateur TVAC	2,15 €	1,98 €	2,02 €	2,05 €	2,09 €	2,13 €

- Pour les restaurants

Les restaurants prennent habituellement une marge allant jusque 85% sur les liquides (Expert-comptable, s.d.). Cependant, celle-ci avoisine généralement les 60% pour les boissons non-alcoolisées, c'est-à-dire un coefficient multiplicateur de prix de 2,5 (Tero, communication personnelle, mai 2018). Après avoir analysé les prix des boissons dans une dizaine de restaurants tendances à Bruxelles, nous avons vite remarqué que la moyenne des prix sur le menu pour des boissons similaires était de 3,50 euros. Nous avons donc décidé de conseiller ce minimum de prix de vente aux restaurateurs (car nous nous positionnons comme un produit

haut de gamme). De ce fait, nos prix de vente baissent par rapport à ceux des magasins et ventes privées.

Tableau 26 : Prix de vente proposé aux restaurants, calculé en aval du consommateur final

DAF	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prix de revient	3,18 €	1,84 €	1,36 €	1,58 €	1,35 €	1,23 €
Prix de vente (au restaurant)	1,40 €	1,22 €	1,24 €	1,26 €	1,29 €	1,31 €
Marge par bouteille	- 1,78 €	- 0,62 €	- 0,12 €	- 0,32 €	- 0,07 €	0,08 €
Taux de marge par bouteille	-178%	-62%	-12%	-32%	-7%	8%
RESTAURANT	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prix d'achat	1,40 €	1,22 €	1,24 €	1,26 €	1,29 €	1,31 €
Prix de vente au consommateur HT	3,50 €	3,05 €	3,10 €	3,16 €	3,22 €	3,27 €
Marge par bouteille	2,10 €	1,83 €	1,86 €	1,90 €	1,93 €	1,96 €
Taux de marge par bouteille	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Coefficient multiplicateur	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Prix de vente au consommateur TVAC	4,24 €	3,69 €	3,76 €	3,82 €	3,89 €	3,96 €

9.8 Prévisions des ventes

Les prix de vente étant fixés, nous pouvons évaluer la proportion des ventes. Nous allons grouper les ventes en magasins (qui représente 55% en 2020) et lors de ventes privées (24%) car le prix de vente est le même pour ces deux points de vente. L'autre catégorie regroupe les restaurants (21%) car le prix de vente est différent.

Compte tenu du nombre total de bouteilles vendues en 2020 (9031 bouteilles), nous analysons ici les proportions des ventes en fonction de ces deux catégories et donnons un prix de vente moyen proportionnel au secteur :

- pour les magasins et ventes privées (en 2020) : $79\% \times 1,38 = 1,09$ euro ;
- pour les restaurants (en 2020) : $21\% \times 1,22 = 0,26$ euro.

Le prix moyen proportionnel aux secteurs de vente est de $(79\% \times 1,38) + (21\% \times 1,22) = \mathbf{1,35}$ euro. Ce prix sera repris comme référence lors de nos calculs.

Avec ce prix moyen et le nombre de bouteilles vendues, nous parvenons à donner un chiffre d'affaires prévisionnel et proportionnel au secteur de vente pour les années à venir.

Il est calculé ainsi : $(1,38 \times 79\% \times 9031) + (1,22 \times 21\% \times 9031) = 12\,155,74$ euros de chiffre d'affaires en 2020.

Nous remarquons cependant que le prix moyen de référence s'adapte donc au fait que les ventes en restaurants baissent au cours des années et ne seront plus que de 16% en 2024.

Tableau 27: Chiffre d'affaires et prix moyens prévisionnels en fonction des secteurs de vente

Chiffres d'affaires et prix moyens	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prix dans magasins et ventes privées HTVA	1,50 €	1,38 €	1,40 €	1,43 €	1,45 €	1,48 €
Prix dans les restaurants HTVA	1,40 €	1,22 €	1,24 €	1,26 €	1,29 €	1,31 €
Proportion des magasins + ventes privées	71%	79%	83%	86%	85%	84%
Proportion des restaurants	29%	21%	17%	14%	15%	16%
Nombre de bouteilles vendues par an	3672	9031	83664	205392	396000	783168
Chiffre d'affaires des magasins et ventes privées	3 888,00 €	9 813,58 €	97 279,99 €	253 792,24 €	488 099,13 €	968 358,31 €
Chiffre d'affaires des restaurants	1 512,00 €	2 342,17 €	17 879,66 €	35 180,56 €	77 782,54 €	169 005,46 €
Chiffre d'affaires proportionnel au secteur de vente	5 400,00 €	12 155,74 €	115 159,64 €	288 972,80 €	565 881,67 €	1 137 363,77 €
Prix moyens proportionnels aux secteurs	1,47 €	1,35 €	1,38 €	1,41 €	1,43 €	1,45 €

Pour résumer notre développement, nous avons à présent :

- les coûts variables et fixes ainsi que le prix de revient ;
- le nombre de points de vente en fonction des différentes catégories ;
- le nombre de bouteilles vendues par mois par endroit en fonction des goûts ;
- les prix de vente ;
- la proportion de ventes dans les deux catégories de points de vente.

Grâce à cela, nous pouvons calculer le chiffre d'affaires prévisionnel.

9.9 Estimation chiffre d'affaires

L'estimation du chiffre d'affaires est basée sur les quantités vendues ainsi que sur le prix de vente. Voici un tableau récapitulatif de ce que nous avons vu précédemment.

Tableau 28: Récapitulatif des quantités vendues et du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bouteilles vendues	3672	9031	83664	205392	396000	783168
Prix unitaire HTVA	1,47 €	1,35 €	1,38 €	1,41 €	1,43 €	1,45 €
Total chiffre d'affaires	5 400,00 €	12 155,74 €	115 159,64 €	288 972,80 €	565 881,67 €	1 137 363,77 €

9.10 Analyse des différents ratios

9.10.1 Seuil de rentabilité

Après avoir pris en compte tous les chiffres relatifs à l'activité de l'entreprise, nous allons calculer le seuil de rentabilité. Celui-ci nous indiquera à partir de quand l'entreprise pourra commencer à faire du profit. Le seuil de rentabilité se calcule en divisant le montant total de coûts fixes annuels par le taux de marge de charges variables (%). Le seuil de rentabilité s'élève à 23 630,73 euros pour l'année 2020. C'est donc à partir de ce montant de chiffre d'affaires que *DAF* commencera à générer du profit. Nous avons aussi analysé celui-ci en prenant l'hypothèse qu'il n'y ait pas eu la crise du Covid-19, le seuil de rentabilité aurait été de 36 203,36 euros en 2020 (cf. Annexe 22).

9.10.2 Point mort en jours

Grâce au seuil de rentabilité, nous pouvons calculer le point mort en jours. Ceci correspond au nombre de jours qu'il faut attendre avant que l'entreprise atteigne le seuil de rentabilité. Nous le calculons en divisant le seuil de rentabilité par le chiffre d'affaires multiplié par 360. Pour l'année 2020, le point mort en jours est égal à 700 jours, ce qui veut dire qu'elle ne sera pas rentable avant la fin de l'année 2021 (au 354e jour) (Journal du net, 2019).

Tableau 29: Seuil de rentabilité et point mort en jours

Calcul du seuil de rentabilité	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Charges fixes annuelles	9 157,96 €	9 280,38 €	53 626,22 €	206 383,82 €	334 047,64 €	610 235,35 €
Charges variables annuelles	2 533,68 €	7 381,88 €	60 556,90 €	118 274,36 €	201 435,75 €	353 743,44 €
Prix de vente unitaire HTVA	1,47 €	1,35 €	1,38 €	1,41 €	1,43 €	1,45 €
Chiffre d'affaires annuel	5 400,00 €	12 155,74 €	115 159,64 €	288 972,80 €	565 881,67 €	1 137 363,77 €
Marge sur coût variables	2 866,32 €	4 773,87 €	54 602,74 €	170 698,44 €	364 445,92 €	783 620,32 €
Taux de marge sur coûts variables	53,08%	39,27%	47,41%	59,07%	64,40%	68,90%
Seuil de rentabilité	17 253,13 €	23 630,73 €	113 100,10 €	349 384,04 €	518 681,72 €	885 709,00 €
Point mort en jours	1150	700	354	435	330	280

9.10.3 Ratio de rentabilité

Nous allons faire le rapport entre les bénéfices nets et le total du bilan afin de voir la rentabilité que *Drink A Flower* peut avoir en 2024. Nous pouvons observer que ce ratio est négatif en 2020 (sans la crise ce pourcentage serait égal à 0,17%, cf. Annexe 23) et que ce pourcentage plonge en 2022 à cause des premières rémunérations. Cependant, le pourcentage est relativement haut en 2024 ; ce qui prouve la rentabilité de l'entreprise sur le long-terme.

Tableau 30: Ratio de rentabilité de DAF

Ratio de rentabilité	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bénéfices / Total du bilan	-57,26%	-21,89%	5,72%	-92,87%	38,76%	57,35%

9.10.4 Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité indique si l'entreprise est capable de payer ses dettes sur le court-terme. Ce ratio doit généralement être supérieur à 1 (ce qui est le cas pour nous) mais dépend surtout de la stratégie de l'entreprise. Pour *DAF*, il est positif et cela prouve que nous aurons toujours assez de liquidités pour payer nos dettes. Cela est partiellement dû aux apports en capital et financement que nous avons fait intervenir dans nos prévisions. Le ratio en 2020 est de 1,00 (et sans la crise il aurait été de 1,09, cf. Annexe 24).

Tableau 31: Ratio de liquidité de DAF

Ratio de liquidité	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Actifs circulants / Capitaux provisoires	0,91	1,00	1,45	2,89	1,79	1,29

9.10.5 Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité va permettre de savoir si l'entreprise est capable de rembourser ses dettes sur le long-terme. Nous observons que l'entreprise a un bon rapport de solvabilité jusqu'en 2022, où là nous comprenons qu'elle dépendra beaucoup plus de l'argent introduit par une source externe (*Crowdfunding, business angels, etc.*). Cependant, en 2024, le ratio est de 0,73 et l'entreprise aura généré assez de profits pour honorer ses dettes sur le long-terme sans devoir emprunter de l'argent. La comparaison du ratio entre 2020 avec et sans la crise est disponible à l'annexe 25.

Tableau 32: Ratio de solvabilité de DAF

Ratio de solvabilité	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capitaux propres / Total du passif	0,88	0,92	0,65	0,32	0,52	0,73

9.11 Synthèse plan financier

Cette partie sera divisée en trois : le bilan, le compte de résultat et l'analyse de trésorerie. Il est important de terminer notre analyse financière en utilisant ces outils de synthèse pour avoir une vue d'ensemble quant au potentiel et à la survie du projet.

Nous avons fait le choix de ne pas prendre en compte les variations de stock car ceux-ci n'interviendront pas dans nos calculs de trésorerie. En effet, nos stocks sont directement envoyés chez notre livreur et nous supportons des coûts variables en fonction de la quantité stockée. De ce fait, ces coûts sont déjà repris dans les coûts totaux. Les comptes de TVA ne sont pas repris non-plus, car nous avons estimé tous nos coûts HTVA.

9.11.1 Bilan

Pour mettre en place ce bilan, nous avons calculé nos créances et dettes commerciales en ayant un DSO (*Days Sales Outstanding*⁴²) de 30 jours et un DPO (*Days Payable Outstanding*⁴³) de 40 jours afin d'imaginer le montant de ces catégories.

Nous pouvons voir que *Drink A Flower* ne dispose pas d'immobilisation incorporelle et donc, peu d'actifs immobilisés. Ceci s'explique par le fait que l'activité principale constitue la vente de produits et ne requiert pas beaucoup d'investissement. Les immobilisations corporelles représentent le matériel (petit matériel non amorti et matériel pour les ventes privées) ainsi que les ordinateurs. Les amortissements sont appliqués sur les ordinateurs seulement et ce, linéairement pendant trois ans.

Enfin, notons qu'il y a un apport en capital de 15 000 euros en 2020 et un autre de 20 000 euros en 2022.

Tableau 33: Bilan de DAF

Bilan	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Actifs immobilisés	2 058,00 €	1 709,63 €	2 055,22 €	2 506,00 €	5 492,39 €	14 149,22 €
Frais de constitution	1 500,00 €	- €	- €	- €	1 000,00 €	5 000,00 €
Immobilisations incorporelles	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Immobilisations corporelles	558,00 €	2 003,22 €	2 643,22 €	3 241,61 €	5 081,61 €	9 884,83 €
Amortissements cumulés	- €	293,59 €	588,00 €	735,61 €	589,22 €	735,61 €
Actifs circulants	8 265,86 €	19 483,61 €	31 027,21 €	30 617,55 €	74 897,51 €	248 816,02 €
Stocks	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Créances commerciales	443,84 €	999,10 €	9 465,18 €	23 751,19 €	46 510,82 €	93 481,95 €
Trésorerie	7 822,02 €	18 484,51 €	21 562,03 €	6 866,36 €	28 386,69 €	155 334,07 €
Total de l'actif	10 323,86 €	21 193,24 €	33 082,44 €	33 123,55 €	80 389,90 €	262 965,24 €
Capitaux propres	9 088,17 €	19 449,83 €	21 342,86 €	10 580,41 €	41 737,85 €	192 541,55 €
Capital	15 000,00 €	24 088,17 €	19 449,83 €	41 342,86 €	10 580,41 €	41 737,85 €
Réserves et résultat reporté	- 5 911,83 €	- 4 638,34 €	1 893,03 €	- 30 762,45 €	31 157,44 €	150 803,70 €
Autres dettes	1 235,69 €	1 743,41 €	11 739,58 €	22 543,14 €	38 652,05 €	70 423,69 €
Dettes commerciales	1 235,69 €	1 743,41 €	11 739,58 €	22 543,14 €	38 652,05 €	70 423,69 €
Total du passif	10 323,86 €	21 193,24 €	33 082,44 €	33 123,55 €	80 389,90 €	262 965,24 €

⁴² Représente le nombre moyen de jours qu'il faut pour convertir les ventes à crédit en espèces ou le temps qu'il faut à une entreprise pour recouvrer ses créances ; correspond à « créances commerciales » (Corporate Finance Institute, s.d.).

⁴³ Représente le nombre moyen de jours qu'il faut à une entreprise pour rembourser ses comptes fournisseurs ; correspond à « dettes commerciales » (Corporate Finance Institute, s.d.).

9.11.2 Comptes de résultats

Le compte de résultat de l'entreprise fluctue beaucoup sur les prochaines années à venir. Nous pouvons voir que l'année 2020 est en perte principalement à cause de la crise du Covid-19 et que l'année 2022 est en perte à cause de l'investissement en capital humain (salaires à payer). Cependant, les résultats après impôts en 2023 et 2024 sont plutôt satisfaisants. La perte nette en 2020 est de 4 638,34 euros avec la crise du Covid-19. Le bénéfice net sans la crise serait de 47,20 euros.

Tableau 34: Compte de résultat simplifié de DAF

Compte de résultats simplifié	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	5 400,00 €	12 155,74 €	115 159,64 €	288 972,80 €	565 881,67 €	1 137 363,77 €
Coûts des marchandises vendues	2 313,36 €	6 840,01 €	54 482,16 €	103 889,74 €	174 165,01 €	300 587,72 €
Marge brute d'exploitation	3 086,64 €	5 315,73 €	60 677,49 €	185 083,07 €	391 716,66 €	836 776,04 €
En % du chiffre d'affaires	57%	44%	53%	64%	69%	74%
Autres produits d'exploitation	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Services & biens divers	8 962,33 €	9 068,62 €	52 641,47 €	101 816,39 €	178 534,93 €	342 028,47 €
Rémunérations	- €	- €	- €	100 920,00 €	149 640,00 €	257 520,00 €
Autres charges d'exploitation	- €	541,87 €	5 019,84 €	12 323,52 €	23 760,00 €	46 990,08 €
EBITDA	- 5 875,69 €	- 4 294,75 €	3 016,18 €	- 29 976,84 €	39 781,73 €	190 237,49 €
Amortissements	- €	293,59 €	588,00 €	735,61 €	589,22 €	735,61 €
Bénéfice avant impôts et intérêts	- 5 875,69 €	- 4 588,34 €	2 428,18 €	- 30 712,45 €	39 192,51 €	189 501,88 €
Produits financiers	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Charges financières	36,14 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Résultat avant impôts	- 5 911,83 €	- 4 638,34 €	2 378,18 €	- 30 762,45 €	39 142,51 €	189 451,88 €
Impôt sur le résultat	- €	- €	485,15 €	- €	7 985,07 €	38 648,18 €
Résultat net	- 5 911,83 €	- 4 638,34 €	1 893,03 €	- 30 762,45 €	31 157,44 €	150 803,70 €

9.11.3 Trésorerie

Le tableau ci-dessous représente les fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la différence entre les deux (trésorerie). Le BFR est négatif au cours des premières années mais devient ensuite positif ; ce qui prouve que l'entreprise devra utiliser des ressources financières externes pour alimenter sa trésorerie nette à partir de 2022.

Tableau 35: FR et BFR de DAF

Trésorerie	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fonds de roulement	7 030,17 €	17 740,20 €	19 287,64 €	8 074,41 €	36 245,46 €	178 392,33 €
Besoin en fonds de roulement	- 791,86 €	- 744,31 €	- 2 274,40 €	1 208,05 €	7 858,77 €	23 058,26 €
Trésorerie	7 822,02 €	18 484,51 €	21 562,03 €	6 866,36 €	28 386,69 €	155 334,07 €

Le tableau des flux de trésorerie ci-dessous reprend les trois types de *cash-flow* : *cash-flow* issu de l'activité, *cash-flow* financier et *cash-flow* de trésorerie. Le premier varie dans le même sens que notre résultat net car il est directement lié aux activités de la société. Le *cash-flow* financier prend en compte les libérations de capital en 2019, 2020 et 2022. Les investissements ne sont pas importants car l'entreprise n'a pas beaucoup d'actifs. Enfin, la trésorerie reste toujours positive grâce au cash qui vient sous-forme de capital.

Tableau 36: Flux de trésorerie de DAF

Tableau de flux de trésorerie	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cash flow opérationnel						
Résultat hors amortissements	- 5 911,83 €	- 4 344,75 €	2 481,03 €	- 30 026,84 €	31 746,66 €	151 539,31 €
Variation du BFR	755,72 €	- 97,55 €	1 480,09 €	- 3 532,45 €	- 6 700,72 €	- 15 249,49 €
Variation de stock	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Variation des créances commerciales	- 443,84 €	- 555,27 €	- 8 466,07 €	- 14 286,01 €	- 22 759,63 €	- 46 971,13 €
Variation des dettes commerciales	1 235,69 €	507,72 €	9 996,16 €	10 803,56 €	16 108,91 €	31 771,64 €
Charges financières	36,14 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Cash flow issu de l'activité	- 5 119,98 €	- 4 392,30 €	4 011,12 €	- 33 509,29 €	25 095,94 €	136 339,82 €
Cash flow financier						
Financement	15 000,00 €	15 000,00 €	- €	20 000,00 €	- €	- €
Capital	15 000,00 €	15 000,00 €	- €	20 000,00 €	- €	- €
Charges financières	36,14 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Cash flow financier	14 963,86 €	14 950,00 €	- 50,00 €	19 950,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €
Investissements						
Investissements	2 058,00 €	- 348,37 €	52,00 €	- 137,22 €	2 250,78 €	8 067,61 €
Variation de trésorerie	7 822,02 €	10 662,48 €	3 077,53 €	- 14 695,68 €	21 520,33 €	126 947,38 €
Trésorerie	7 822,02 €	18 484,51 €	21 562,03 €	6 866,36 €	28 386,69 €	155 334,07 €

9.11.4 Conclusion de l'analyse financière

En regardant le taux de croissance du chiffre d'affaires au cours des années, nous pouvons apercevoir une grande augmentation (947%) de l'année 2020 à 2021. Cela s'explique par le fait que les ventes ont baissé de 33% à cause de la crise du Covid-19 durant l'année 2020 et que dans nos calculs, l'année 2021 est considérée comme une année normale sans chamboulement économique. Le taux de croissance après cette période se stabilise et le chiffre d'affaires atteint un montant de 1 137 363,77 euros avec une marge brute de 836 776,04 euros en 2024.

Dans ce plan financier, nous pouvons apercevoir le lien entre les forces de vente et la rentabilité. En effet, l'année 2022 est en perte à cause des salaires que l'entreprise accorde à ses travailleurs mais on voit que cela porte ses fruits pour les années suivantes.

DAF se veut rentable sur le long terme et commencera donc à faire d'importants bénéfices à partir de 2023. De plus, le tableau de flux de trésorerie prouve que celle-ci pourra gérer son *cash-flow* de manière efficace.

10. Analyses des risques

Cette partie reprend plusieurs facteurs qui pourraient constituer des risques pour l'entreprise. Premièrement, la forte concurrence sur le marché dans lequel *DAF* opère, due aux moyens élevés des multinationales comme par exemple *Coca-Cola*. Ensuite, les tendances de consommation qui pourraient évoluer. De plus, la taxe soda, l'augmentation des accises et les taxes d'emballages pourraient réduire la viabilité et rentabilité financière de l'entreprise. Enfin, la crise du Covid-19 pourrait représenter un risque majeur dû à l'incertitude de la situation.

- Forte concurrence

Le marché des boissons étant un marché extrêmement concurrentiel dû à la quantité de marques et de boissons différentes en vente dans les magasins, il est difficile de se faire une place et de prendre des parts de marché surtout en ayant peu de ressources initiales. En effet, une entreprise comme *Coca-Cola* par exemple, a dépensé en 2018, 5,8 milliards de dollars en publicité au niveau mondial (Investopedia, 2019). Même si la boisson phare *Coca-Cola* n'est pas un concurrent direct, l'entreprise, elle, possède de nombreuses marques telles que *Honest*, *Fineley* et *Fuze Tea* qui se rapprochent fortement de *DAF*. De plus, il reste le leader mondial en boissons sucrées et pourrait créer la même boisson en moins d'un jour. Face à ce genre de concurrents, nous devons trouver d'autres moyens de communication et de persuasion afin de sensibiliser et fidéliser le public à la boisson.

- Évolution des tendances de consommation

Comme nous l'avons analysé dans l'étude des scénarios, il se peut que la tendance actuelle ; qui pousse à une consommation raisonnée et à un mode de vie sain ; se relâche et fasse de nouveau place à une demande plus forte pour les produits de basse qualité et mauvais pour la santé. Ce changement aurait un impact négatif sur les ventes de *DAF* et nous serions obligés de revoir la stratégie de différenciation et de distribution.

- Taxe soda

Les problèmes d'obésité mentionnés au début de ce mémoire sont d'actualité depuis plusieurs années. Les pays essaient de trouver une solution pour réduire l'obésité de la population. Certains états ont déjà mis en place une taxe soda, qui a pour but de réduire les achats de ce type de boissons (RTBF, 2019). Si la Belgique venait à mettre en place une taxe élevée sur les *softs* (par élevée nous entendons environ 0,47 euro par litre, comme à

Philadelphie), alors il y aurait un impact conséquent sur les ventes. Néanmoins, il faudrait que les pays limitrophes à la Belgique fassent la même chose de sorte que les gens n'aillent pas acheter leurs boissons là-bas pour combler leurs besoins.

- Augmentation des accises ou taxes d'emballages

Si le prix des accises ou taxes d'emballages venaient à doubler, celui-ci représenterait 16% du coût total de production, ce qui n'est pas négligeable si celui-ci est de 0,72 euro. Cela aurait donc une répercussion sur le prix de vente et le chiffre d'affaires de *DAF*.

- Crise du Covid-19

Comme nous l'avons vu précédemment, nous nous trouvons dans une période assez incertaine. Le plus gros risque aujourd'hui est que la crise se prolonge dans le temps et que celle-ci entraîne l'économie avec elle. Les répercussions d'une telle crise ont des effets plus importants sur les petites structures et ce sont dans ces circonstances imprévisibles que *DAF* doit continuer à se projeter. Il est donc plausible que les estimations de ventes au cours des prochaines années puissent être impactées d'une certaine manière.

D'une part, comme *DAF* ne répond pas à des besoins primaires, si la crise modifie beaucoup le pouvoir d'achat, il est probable que son audience change ses habitudes de consommation et de fait, que les prévisions soient faussées.

D'autre part, les petites ou moyennes entreprises (PME) ont vu leurs ventes baisser de 30% minimum (L'Echo, 2020) et beaucoup d'entre elles pourraient tomber en faillite si une deuxième vague de crise liée au Covid-19 venait à survenir. De plus, pour évaluer correctement les estimations de coûts et de chiffre d'affaires, nous les avons affectés de l'inflation, avec une moyenne de 1,774% pour les prochaines années (moyenne sur la période de mars 2016 à mars 2020). Cependant, dû à la crise que nous vivons en ce moment, l'inflation tend à régresser : en janvier (2020) celle-ci était de 1,405% et en mars 2020 celle-ci est tombée à 0,675% (Global rates, 2020). Ceci aurait un impact sur les prix et les coûts, qui seraient dès lors trop élevés dans nos estimations.

Conclusion

Grâce à ce mémoire, nous avons pu établir une stratégie marketing et démontrer la faisabilité et la viabilité de *Drink A Flower* jusqu'en 2024. La raison d'être de la boisson repose sur l'existence de problèmes de santé tels que : l'obésité, le diabète de type 2, les maladies cardiovasculaires et les cancers. Grâce à la littérature disponible, nous avons pu déceler le lien de cause à effet avec la consommation trop fréquente de *softs* et prouver que *DAF* a tous les attributs pour contrer ces problèmes. Nous avons pu identifier le problème dans les boissons : la quantité de sucre présente dans les *softs* est trop élevée. De plus, sa proposition de valeur est différente de celles de ses concurrents : elle est à la fois 100% naturelle, biologique et comprend 38% de sucre en moins que la moyenne des *softs* présents sur le marché.

En ayant réalisé une analyse de l'environnement et une étude de marché, nous avons pu établir les différentes stratégies de l'entreprise. D'une part, par rapport au marché sur lequel *DAF* opère et d'autre part, par rapport au positionnement qu'elle doit adopter : elle se situe dans un marché à forte intensité concurrentielle et prend la stratégie de différenciation par les attributs supérieurs, avec un prix d'écramage. Une stratégie de marketing opérationnel a été mise en place afin d'augmenter l'efficacité et la visibilité de la marque.

A l'aide du plan organisationnel et opérationnel, nous avons pu fixer les objectifs futurs de l'entreprise. Ceux-ci ont un ordre de priorité dans le temps : étendre la gamme de produit, rendre le produit local et s'aligner sur une *triple bottom line* et enfin faire une extension de marque.

Nous avons ensuite réalisé un plan financier duquel découle une analyse détaillée basée sur plusieurs hypothèses. Celui-ci prouve que l'entreprise est viable et profitable sur le long-terme. Celle-ci peut aller jusqu'à faire une expansion internationale en ayant quatre goûts dans sa gamme de boissons. Par ailleurs, étant donné que le marché des boissons et la tendance de consommation des *softs* sains sont en croissance pour le moment, cela ne peut que confirmer le potentiel de l'entreprise *DAF*.

Cependant, il existe plusieurs risques qui pourraient impacter le projet d'une manière ou d'une autre : la forte concurrence, les tendances de consommation, la taxe soda, les accises ou taxes d'emballage et enfin la crise du Covid-19. Cette dernière délimite l'existence de

l'entreprise car elle affecte d'abord les plus petites structures et *DAF* pourrait tomber en faillite si la crise venait à se prolonger dans le temps.

Les besoins financiers futurs de *DAF* se limitent à 20 000 euros en 2022, afin de subvenir au manque de trésorerie cette année-là. Ce montant sera probablement obtenu par emprunt privé.

Pour conclure, cette analyse stratégique nous a conduit à nous surpasser, à être sans cesse à la recherche du détail et enfin à avoir une vue globale et structurée du projet. De plus, le fait qu'Elisabeth (externe à l'entreprise) se soit occupée de la partie marketing est un réel apport pour ce mémoire. Son point de vue extérieur a su apporter un regard neuf à l'entreprise et aux choix adoptés.

Ce mémoire contribuera à l'amélioration de la boisson et aux futurs choix et opérations de la startup. Cependant, il serait pertinent de procéder à une analyse plus détaillée des scénarios plausibles suite à la crise du Covid-19 ainsi que de creuser les opinions et préférences des consommateurs quant aux labels biologiques.

Bibliographie

- AFSCA. (2019). *Notifications et suites des contrôles*. En ligne <http://www.afsca.be/rapportactivites/2018/inspections/notifications/>, consulté le 26 mars 2020
- AFSCA.(s.d.). *Législation*. En ligne <http://www.afsca.be/agrements/introduction.asp>, consulté le 26 mars 2020
- Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments. (2004). *Glucides et santé : état de lieux, évaluation et recommandations*. En ligne <https://www.anses.fr/fr/system/files/NUT-Ra-Glucides.pdf?fbclid=IwAR3yOF5RWlpzRxIEtmkP7SP4uMWIwN4oV1tDOzg01o3jgZQBOFUHq4TxdxY>, consulté le 24 mai 2020
- Amienyo, D., Gujba, H., Stichnothe, H. & Azapagic, A. (2012). Life cycle environmental impacts of carbonated soft drinks. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 18, 77-92. Doi : 10.1007/s11367-012-0459-y
- André-Chaigneau, D. (2015). *GMS : L'Insee décrypte les taux de marges commerciales*. En ligne <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A21631-gms-l-insee-decrypte-les-taux-de.html>, consulté le 23 avril 2020
- Article 223. Capital à libérer lors de la constitution d'une SPRL. (2002). *Code des sociétés*, 10 mai.
- Article 7. de la Loi relative au régime d'accise des boissons non alcoolisées et du café de 21 décembre 2009 : « Eaux, y compris les eaux minérales et les eaux gazéifiées, additionnées de sucre ou d'autres édulcorants ou aromatisées, et autres boissons non alcooliques, à l'exclusion des jus de fruits ou de légumes». (2009). *Moniteur Belge*, p.1649.
- Askew, K. (2020). *Shifting away from sugar : What's the outlook in 2020?* En ligne sur le site web du Food Navigator https://www.foodnavigator.com/Article/2020/01/15/Shifting-away-from-sugar-What-s-the-outlook-in-2020?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright, consulté le 12 avril 2020
- Association Française des Diabétiques (Réalisateur). (2014). *Qu'est-ce que le diabète?* [Video]. France : Youtube. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=PkHwH-kBn5I>
- Banque Mondiale. (2016). *Changement climatique et ressources en eau : menace de recul de la croissance économique dans certaines régions*. En ligne <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2016/05/03/climate-driven-water-scarcity-could-hit-economic-growth-by-up-to-6-percent-in-some-regions-says-world-bank>
- BDC. (s.d.). *Ashay Gude*. En ligne <https://www.bdc.ca/en/blog/ashay-gude/pages/default.aspx>, consulté le 20 avril 2020

- BDC. (s.d.). *Comment tirer parti de vos relations avec vos fournisseurs*. En ligne <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/acheter/pages/relations-fournisseurs-relation-capitale.aspx>, consulté le 20 avril 2020
- Beudelot, A. & Mailleux, M. (2019). *Les chiffres du bio 2018*. En ligne sur le site web de Biowallonie <https://mk0biowalloniejo431r.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2019/05/Le-bio-en-chiffre-2018-final3.pdf>
- Biowallonie. (s.d.). *Nos missions*. En ligne <https://www.biowallonie.com/qui-sommes-nous/>
- Blog Influent. (s.d.) *Créer une entreprise au Luxembourg : avantages et inconvénients*. En ligne sur <http://bloginfluent.fr/creer-entreprise-luxembourg-avantages-inconvenients/>, consulté le 12 mai 2020
- Boffa-Comby, P. (2008). Impératif mixité dans l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, 128(1), 86-93. doi:10.3917/emr.128.0086.
- Bonnet, P. (2018). *Les différentes espèces de colibris*. En ligne <https://www.planeteanimal.com/les-differentes-especes-de-colibris-1633.html>, consulté le 10 février 2020
- Bruxelles économie et emploi. (s.d.). *Primes pour entrepreneurs*. En ligne http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/subsides-pour-entrepreneurs, consulté le 10 mars 2020
- Centre Hospitalier Régional de Huy. (s.d.). *Les glucides*. <https://www.chrh.be/wp-content/uploads/2018/03/0570-129-1.pdf?fbclid=IwAR31-jDckNzqXXUbbp3osEBtv423QUmBh86MbRLclisMapYX3Vy55K4th68>, consulté le 24 mai 2020
- Charafeddine, R., Van der Heyden, J., Demarest, S., Drieskens, S., Nguyen, D., Tafforeau, J., (...) Berete, F. (2018). Enquête de santé 2018 : Santé et qualité de vie. *Résumé des résultats*. Bruxelles, Belgique : Sciensano ; Numéro de dépôt : D/2019/14.440/24. Disponible en ligne : www.enquetesante.be
- Chazelas, E., Srour, B., Desmetz, E., Kesse-Guyot, E., Julia, C., Deschamps, V., (...) & Touvier, M., (2019). Sugary drink consumption and risk of cancer : results from NutriNet-Santé prospective cohort. *The British Medical Journal*, 366. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.l2408>
- CHU UCL Namur. (s.d.). *L'obésité*. En ligne <https://www.obesitebelgique.be/page/l-obesite.html#form>, consulté le 31 mars 2020
- Colibris. (s.d.). *La légende du colibri*. En ligne <https://www.colibris-lemouvement.org/mouvement/legende-colibri>, consulté le 22 février 2020
- Colibris. (s.d.). *Notre mission*. En ligne <https://www.colibris-lemouvement.org/mouvement/notre-mission>, consulté le 21 février 2020

- Comptafacile. (s.d.). *Calcul du seuil de rentabilité*. En ligne <https://www.comptafacile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>, consulté le 23 avril 2020
- Consoglobe. (2013). *Verre ou plastique recyclé : lequel est le plus écolo ?* En ligne <https://www.consoglobe.com/verre-plastique-recycle-ecologique-cg>, consulté le 20 mai 2020
- Consoglobe. (2013). *Verre ou plastique recyclé, lequel est le plus écolo ?* En ligne <https://www.consoglobe.com/verre-plastique-recycle-ecologique-cg>, consulté le 7 mai 2020
- Contrepois, S. (2017). *6 Raisons d'utiliser les personas dans votre stratégie marketing*. En ligne sur le site web <https://www.myfeelback.com/fr/blog/utiliser-les-personas-marketing>
- Corporate Finance Institute. (s.d.). *Days Payable Outstanding*. En ligne <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/days-payable-outstanding/>, consulté le 25 mai 2020
- Corporate Finance Institute. (s.d.). *Days Sales Outstanding*. En ligne <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/days-sales-outstanding/>, consulté le 25 mai 2020
- Counasse, X. (2019). *Comment l'État se sucre sur les sodas*. En ligne sur le site web du Le Soir <https://plus.lesoir.be/241515/article/2019-08-12/comment-letat-se-sucrer-sur-les-sodas>
- Deghaye, F. (2019). *Réussir son analyse PESTEL*. En ligne sur le site web Business Cool <https://business-cool.com/vie-etudiante/ressources/reussir-son-analyse-pestel/>, consulté le 13 mai 2020
- Degraux, X. (2020). *Les belges et les réseaux sociaux : découvrez toutes les statistiques(2020)*. En ligne <https://www.xavierdegraux.be/reseaux-sociaux-belgique-statistiques-2020>, consulté le 5 mai 2020
- Degraux, X. (s.d.). *Belgique : 5 statistiques sur l'usage des réseaux sociaux (nouvelle étude)*. En ligne sur le site web de Xavier Degraux <https://www.xavierdegraux.be/belgique-7-statistiques-lusage-reseaux-sociaux-nouvelle-etude>, consulté le 8 mai 2020
- Dhingra R., Sullivan L., Jacques P.F., Wang T.J., Fox C.S., Meigs J.B., (...) & Vasan R.S. (2007). Soft drinks consumption and risk of developing cardiometabolic risk factors and the metabolic syndrome in middle-aged adults in the community. *Circulation*, 116, 480–488. doi:10.1161/CIRCULATIONAHA.107.689935
- Digital Wallonia. (s.d.). *Incubateur & accélérateur*. En ligne <https://www.digitalwallonia.be/fr/tags/incubateur#secteurDuNumerique>, consulté le 20 avril 2020
- Drieskens, S., Charafeddine, R. & Gisle, L. (2018). *Enquête de santé 2018 : Etat nutritionnel*. Bruxelles. D/2019/14.440/62
- Drink A Flower. (2017). *Executive Summary Drink A Flower*. Document non publié.

- E-net Business. (s.d.). *Marketing digital : dépenses des entreprises en Belgique francophone en 2018 et tendances à l'horizon 2020*. En ligne <https://www.e-net-b.be/page/marketing-digital-depenses-des-entreprises-en-belgique-francophone-en-2018-et-tendance-a-l-horizon-2020.html>, consulté le 30 avril 2020
- Eco Socio Conso. (s.d.). *Qu'est-ce que le consommer local ?* En ligne <http://www.ecosocioconso.com/2015/04/21/quest-ce-que-le-consommer-local/>, consulté le 10 mars 2020
- Ecoce Accélérateur de croissance. (s.d.). *Le crowdfunding : financement et levée de fonds*. En ligne <http://blog.ecoce.fr/le-financement-par-le-crowdfunding/>, consulté le 15 mai 2020
- Economic Risk Management Group. (2020). *Les entreprises belges estiment que la crise du coronavirus comprime leur chiffre d'affaires d'un tiers*. En ligne sur <https://www.nbb.be/fr/articles/les-entreprises-belges-estiment-que-la-crise-du-coronavirus-comprime-leur-chiffre-daffaires>, consulté le 12 mai 2020
- Economie Fgov. (2020). *Impact économique du coronavirus*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du->, consulté le 15 avril 2020
- Economie Fgov. (s.d.). *Étiquetage des denrées alimentaires*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/reglementation/etiquetage/secteur-de-lalimentation/etiquetage-des-denrees>, consulté le 10 mai 2020
- Economie Fgov. (s.d.). *Les TIC en chiffres*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/les-tic-en-chiffres>, consulté le 25 mars 2020
- Ehlen, L.A., Marshall, T.A., Qian, F., Wefel, J.S. & Warren, J.J. (2008). Acid beverages increase the risk of in vitro tooth erosion. *Nutrition Research*, 8(5), 299–303. <https://doi.org/10.1016/j.nutres.2008.03.001>
- Enabel. (s.d.). *Trade for Development Centre 2018-2023*. En ligne <https://open.enabel.be/en/BEL/2338/p/trade-for-development-centre-2018-2023.html>
- Entrepreneur Libre. (s.d.). *Pourquoi vous perdez de l'argent en vendant qu'un seul produit?* En ligne <https://entrepreneurlibre.com/inconvenients-produit-unique/>, consulté le 10 avril 2020
- EquipHotel. (2019). *Rentabilité : les marges en restauration*. En ligne <https://blog.equiphotel.com/marge-restauration/>, consulté le 23 avril 2020
- Etat Environnement Wallonie. (2019). *Collectes sélectives des déchets ménagers et assimilés*. En ligne <http://etat.environnement.wallonie.be/contents/indicatorsheets/DECHETS%202.html>, consulté le 20 avril 2020

- Expert-comptable. (2018). *Qu'est-ce que le coût de revient ?* En ligne <https://www.l-expert-comptable.com/a/37383-qu-est-ce-que-le-cout-de-revient.html>, consulté le 12 mai 2020
- Expert-comptable. (s.d.). *Quels sont les ratios financiers et indicateurs à suivre dans un restaurant ?* En ligne <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/ratios-financiers-indicateurs-restaurant/>, consulté le 1er mai 2020
- Färm Coop. (s.d.). *Nos magasins*. En ligne <https://www.farm.coop/magasins/>, consulté le 1er mai 2020
- FiscalTeam. (2017). *Tax Shelter pour Start-up*. En ligne <http://www.fiscalteam.be/tax-shelter-pour-start-up/>
- FJE. (s.d.). *Nos services*. En ligne <https://www.fje.be/fondation-jeune-entreprise>, consulté le 10 février 2020
- Food Navigator. (s.d.). *About us*. En ligne <https://www.foodnavigator.com/Info/About-us> consulté le 23 mai 2020
- Futura Sciences. (2010). *Les bienfaits des flavonoïdes*. En ligne sur <https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/medecine-bienfaits-flavonoides-22355/>, consulté le 20 mai 2020
- Gérard, P. (2020). *PME et indépendants sont les plus touchés par la crise*. En ligne sur le site de l'Echo <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/pme-et-independants-sont-les-plus-touchees-par-la-crise/10218901.html>, consulté le 20 mai 2020
- Gilmore., J. (1999). Indice de masse corporelle. *Rapports sur la santé*, 11(1), 33-35.
- Global rates. (s.d.). *Inflation Belgique – indice des prix à la consommation (IPC)*. En ligne https://fr.global-rates.com/statistiques-economiques/inflation/indice-des-prix-a-la-consommation/ipc/belgique.aspx?fbclid=IwAR1tbUxZZHQCARau-_R35w9LWr2QkQJHZ6kt7mnuY6a7DhCgSOOWnnWbvF4, consulté le 25 avril 2020
- Goffi, O. (2019). *Qu'est-ce qu'une association de fait ?* En ligne sur le site Web de Direct Compta <http://www.directcompta.be/quest-ce-quune-association-de-fait/>, consulté le 19 mars 2020
- GS1 France. (s.d.). *Consultez nos tarifs et CGA*. En ligne <https://www.gs1.fr/Articles/Consultez-nos-tarifs-et-CGA>, consulté le 20 avril 2020
- Gunepin, M., Derache, F., Pêcheur, M., Richard, J.M. & Maugey, B. (2016). Erosion dentaire et consommation de boissons rafraichissantes non-alcoolisées. *AO News*, 2, 7-10.
- Gunepin, M., Derache, F., Pêcheur, M., Richard, J.M. & Rivière, D. (2013). Consommation de boissons non alcoolisées et érosion dentaire. *L'information dentaire*, 43, 23.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.

- Harris Interactive. (2019). *Étude internationale Harris Interactive pour l'observatoire Cetelem*. En ligne https://harris-interactive.fr/opinion_polls/think-local-act-local/
- Hearst, C., McCollum, G., Nelson, D., Ballard, L.M., Millar, B.C., Goldsmith, C.E., (...) & Rao, J.R. (2010). Antibacterial activity of elder (*Sambucus nigra* L.) flower or berry against hospital pathogens. *Journal of Medicinal Plants Research*, 4(17), 1805-1809. doi: 10.5897/JMPR10.147 ISSN 1996-0875
- Hootsuite. (s.d.). *À propos*. En ligne <https://hootsuite.com/fr/about>, consulté le 20 mai 2020
- Hu, F.B. (2013). Resolved: there is sufficient scientific evidence that decreasing sugar-sweetened beverage consumption will reduce the prevalence of obesity and obesity-related diseases. *Obesity Reviews*, 14(8), 606-619. doi.org/10.1111/obr.12040
- Hu, F.B., Manson, J.E., Stampfer, M.J., Colditz, G., Liu, S., Solomon, C.G. & Willett, W.C. (2001). Diet, lifestyle, and the risk of type 2 diabetes mellitus in women. *The New England Journal of Medicine*, 345, 790-797. doi: 10.1056/NEJMoa010492
- Ignition program. (s.d.). *The salary simulator*. En ligne <https://ignition-program.com/simulation-salaire/head-of-sales-cso>, consulté le 15 avril 2020
- IMF. (2019). *Kristalina Georgieva*. En ligne <https://www.imf.org/fr/About/senior-officials/Bios/kristalina-georgieva>, consulté le 15 mai 2020
- Infolabel. (s.d.). *EU BIOLABEL*. En ligne <https://www.labelinfo.be/fr/label/eu-biolabel>, consulté le 15 avril 2020, consulté le 20 mars 2020
- Institut Scientifique de Santé Publique. (2013). *Enquête de santé 2013. Rapport 2 : comportements de santé et style de vie*. En ligne https://his.wiv-isp.be/fr/Documents%20partages/NS_FR_2013.pdf, consulté le 26 mai 2020
- Investopedia. (2019). *A look at Coca-Cola's advertising expenses*. En ligne <https://www.investopedia.com/articles/markets/081315/look-cocacolas-advertising-expenses.asp>, consulté le 15 mars 2020
- Investopedia. (s.d.). *Triple Bottom Line*. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>, consulté le 12 mai 2020
- Iweps. (2019). *PIB en volume*. En ligne <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/pib-en-volume/>, consulté le 16 mars 2020
- Journal du net. (2019). *Point mort : définition simple, calcul, traduction et synonymes*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198791-point-mort-definition-et-calcul/>, consulté le 22 mai 2020
- Kemp, S. (2020). *Digital 2020 : April global statshot*. En ligne <https://datareportal.com/reports/digital-2020-april-global-statshot>, consulté le 5 mai 2020
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

- L'Echo. (2020). *Jusqu'à six mois de pouvoirs spéciaux pour le gouvernement Wilmès*. En ligne <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/jusqu-a-six-mois-de-pouvoirs-speciaux-pour-le-gouvernement-wilmes/10214622.html>, consulté le 25 mars 2020
- L'Obs. (2020). *Le coronavirus provoque « les pires conséquences économiques » depuis 1929, prévient le FMI*. En ligne <https://www.nouvelobs.com/coronavirus-de-wuhan/20200409.OBS27303/le-coronavirus-provoque-les-pires-consequences-economiques-depuis-1929-previent-le-fmi.html>, consulté le 12 avril 2020
- La Libre. (2010). *Les boissons sucrées augmentent le risque de maladies*. En ligne <https://www.lalibre.be/planete/sciences-espace/les-boissons-sucrees-augmentent-le-risque-de-maladies-51b8b8b9e4b0de6db9ba90d5>, consulté le 2 avril 2020
- La Libre. (2014). *Record à battre : 541 jours sans gouvernement*. En ligne <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/record-a-battre-541-jours-sans-gouvernement-53078bbd35709867e40428f9>, consulté le 15 avril 2020
- Lambin, J. J., & De Moerloose, C. (2012). *Le marketing Stratégique et Opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché*.
- Larousse. (s.d.). *Langue français*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soda/73196?q=soda#72365>, consulté le 20 mai 2020
- Larousse. (s.d.). *Langue française*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soft-drink/73216?q=soft#72385>, consulté le 20 mai 2020
- Larousse. (s.d.). *Pasteurisation*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pasteurisation/58553>, consulté le 20 mai 2020
- Larousse. (s.d.). *Storytelling*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/storytelling/188202?q=storytelling#11058528>, consulté le 15 mai 2020
- Le lien entre les boissons sucrées et le diabète de type 2*. [Video]. (2011). Canada : Youtube. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=JrsOawbauF0>
- Leaseplan. (s.d.). *Peugeot 108*. En ligne <https://www.leaseplan.com/fr-be/business/nos-voitures/21207290/peugeot-108/>, consulté le 21 avril 2020
- Lenovo. (s.d.). *Lenovo V14*. En ligne <https://www.lenovo.com/be/fr/laptops/lenovo/v-series/Lenovo-V14/p/88LG80V8017>, consulté le 12 mai 2020
- Liantis. (2019). *Réforme du droit des sociétés : ce qu'il faut savoir*. En ligne <https://www.liantis.be/fr/nouvelles/reforme-droit-societes>, consulté el 10 avril 2020

- Liberge, A. (2020). *Les 10 chiffres Instagram 2020 pour les entrepreneurs*. En ligne sur le site web Oberlo <https://fr.oberlo.be/blog/chiffres-instagram>, consulté le 8 mai 2020
- Macavrac. (s.d.). *Devenir coopérateur*. En ligne <http://macavrac.be/index.php/s-impliquer>, consulté le 10 mars 2020
- Maindiaux, V. (2018), *Surcharge pondérale et obésité*. Document non publié, Institut Paul Lambin, Woluwe-Saint-Lambert.
- Malik, V.S., Popkin, B.M., Bray, G.A., Després, J.P. & Hu., F.B. (2010). Sugar-sweetened beverages, obesity, type 2 diabetes mellitus, and cardiovascular disease risk. *Circulation*, 121, 1356-1364. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.109.876185>
- Malik, V.S., Popkin, B.M., Bray, G.A., Després, J.P., Willett, W.C. & Hu., F.B. (2010). Sugar-Sweetened Beverages and Risk of Metabolic Syndrome and Type 2 Diabetes. *Diabetes Care*, 33(11), 2477-2483. <https://doi.org/10.2337/dc10-1079>
- Marchandise, G. (2019). *Digital Report 2019 : les chiffres pour la Belgique*. En ligne sur le site web de l'UBA Belgium <https://www.ubabelgium.be/fr/news-insights/detail/2019/02/04/Digital-Report-2019-les-chiffres-pour-la-Belgique>
- Michel, G. (2004). La stratégie d'extension de marque : processus de décision. *Décisions Marketing*. 34. 79-83.
- Microsoft Office. (s.d.). *Acheter Office*. En ligne <https://products.office.com/fr-fr/buy/office>, consulté le 16 avril 2020
- Moyou, E. (2019). *Parmi les sodas suivants, le(s)quel(s) consommez-vous le plus souvent ?* En ligne sur le site Web de Statista, consulté le 20 mars 2020
- NewB. (s.d.). *NewB*. En ligne <https://www.newb.coop/fr/home>, consulté le 5 mars 2020
- Night, S. (s.d.). *Pourquoi vous perdez de l'argent en ne vendant qu'un seul produit*. En ligne sur le site web de l'Entrepreneur Libre <https://entrepreneurlibre.com/inconvenients-produit-unique/>
- OCDE. (2011). *Produit intérieur brut*. (pp. 256-257). Paris: Éditions OCDE. doi:10.1787/factbook-2010-97-fr
- Odoo. (s.d.). *Pricing*. En ligne <https://www.odoo.com/pricing>, consulté le 15 mars 2020
- OECD. (2019). *Statistiques de l'impôt sur les sociétés*. En ligne <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/beps/statistiques-de-l-impot-sur-les-societes-premiere-edition.pdf>
- OMS. (2016). *L'OMS préconise l'application de mesures au niveau mondial pour réduire la consommation de boissons sucrées*. En ligne <https://www.who.int/fr/news-room/detail/11-10-2016-who-urges-global-action-to-curtaill-consumption-and-health-impacts-of-sugary-drinks>

- Orange. (s.d.). *Offres shape & fix*. En ligne <https://business.orange.be/fr/mobile/shape>, consulté le 14 mars 2020
- Panja. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une analyse marketing ?* En ligne <https://panja.io/ressources/guide/analyse-marketing/>, consulté le 7 mai 2020
- Pélissier E. (2013). *La vérité sur les sucres et édulcorants*. Paris : Odile Jacob.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New-York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.
- Rorive, M., Letiexhe, M.R., Scheen, A.J. & Ziegler, O. (2005). Obésité et diabète de type 2. *Revue Medicale*, 60, (5-6), 374-382.
- RTBF. (2017). *Nouveau le 1^{er} janvier : la taxe soda entre en vigueur*. En ligne https://www.rtbf.be/info/economie/detail_nouveau-le-1er-janvier-la-taxe-soda-entre-en-vigueur?id=9799885, consulté le 15 avril 2020
- RTBF. (2017). *Produit Bio ou non Bio, une différence de goût ?* En ligne https://www.rtbf.be/info/societe/onpdp/on-a-teste/detail_produits-bio-ou-non-bio-une-difference-de-gout?id=9622802, consulté le 10 avril 2020
- RTBF. (2019). *La « taxe soda » atteint-elle son but ? L'exemple spectaculaire de la Philadelphie*. En ligne https://www.rtbf.be/info/economie/detail_la-taxe-soda-atteint-elle-son-but-l-exemple-spectaculaire-de-philadelphie?id=10220781, consulté le 9 avril 2020
- Ruff, J.S., Suchy, A.K., Hugentobler, S.A., Sosa, M.M., Schwartz, B.L., Morrison, L.C. & Potts, W.K. (2013). Human-relevant levels of added sugar consumption increase female mortality and lower male fitness in mice. *Nature Communications*, 4(2245).
- Sallmén, M., Sandler, D.P., Hoppin, J.A., Blair, A., & Baird, D.D. (2006). Reduced Fertility among Overweight and Obese Men. *Epidemiology*, 17(5), 520-523. doi:10.1097/01.ede.0000229953.76862.e5
- Scheen A.J. (2000). From obesity to diabetes : Why, when and who ? *Acta Clinica Belgica*, 55(1), 9-15. doi:10.1080/17843286.2000.11754266
- Schulze M.B., Manson J.E., Ludwig D.S., Colditz G.A., Stampfer M.J., Willett W.C., Hu F.B., (2004). Sugar-sweetened beverages, weight gain, and incidence of type 2 diabetes in young and middle-aged women. *JAMA*, 292, 927–934. doi:10.1001/jama.292.8.927
- Sciensano. (2018). *Chiffres*. En ligne <https://www.sciensano.be/fr/sujets-sante/obesite/chiffres#surpoids-et-ob-sit-en-belgique>, consulté le 26 mars 2020
- Sciensano. (s.d.). *Diabète*. En ligne <https://www.sciensano.be/fr/sujets-sante/diabete>, consulté le 24 avril 2020

- Service Public Fédéral Économie. (2020). *Impact économique sur le coronavirus*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>, consulté le 24 avril 2020
- Service Public Fédéral Finances. (s.d.). *Accises*. En ligne <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/accises>, consulté le 26 mars
- Service Public Fédéral Finances. (s.d.). *Boissons non-alcoolisées et café*. En ligne https://finances.belgium.be/fr/douanes_accises/entreprises/accises/boissons-non-alcoolis%C3%A9es-et-café%C3%A9#q2, consulté le 12 mai 2020
- Service Public Régional de Bruxelles. (s.d.). *Profitez de nombreuses primes pour booster vos activités*. En ligne http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/subsides-pour-entrepreneurs, consulté le 15 avril 2020
- Service Public Régional de Bruxelles. (s.d.). *Quelles aides pouvez-vous solliciter ?* En ligne http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/a-quels-subsides-ai-je-droit-entrepreneur, consulté le 20 avril 2020
- Shaw, L. & Smith, A. (1999). Dental erosion — the problem and some practical solutions. *British Dental Journal*, 186, 115–118. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.4800037>
- Silversquare. (2020). *Our offers*. En ligne <https://silversquare.eu/our-offers/>, consulté le 1er mars 2020
- Sprout. (s.d.). *About us*. En ligne <https://sproutsocial.com/about/#history>, consulté le 24 avril 2020
- Statbel. (2019). *Budget des ménages*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>
- Statbel. (s.d.). *Déchets d'emballage*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/themes/environnement/dechets-et-pollution/dechets-demballages#panel-12>, consulté le 25 mai 2020
- Statista Research Department. (2020). *Per capita consumption of soft drinks in Belgium 2015 to 2018*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/941052/per-capita-consumption-of-soft-drinks-in-belgium/>, consulté le 15 février 2020
- Statista Research Department. (2020). *Per capita consumption of soft drinks in Belgium 2008 to 2018*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/680540/consumption-of-soft-drinks-in-belgium/>, consulté le 15 février 2020
- Statista Research Department. (2020). *Total consumption of soft drinks in Belgium from 2008 to 2018*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/680540/consumption-of-soft-drinks-in-belgium/>, consulté le 10 février 2020

- Statista. (s.d.). *Carbonated soft drinks*. En ligne <https://www.statista.com/outlook/20020100/100/carbonated-soft-drinks/worldwide#market-revenue>, consulté le 10 mars 2020
- Statista. (s.d.). *Total consumption of soft drinks in Belgium from 2008 to 2018*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/680540/consumption-of-soft-drinks-in-belgium/>
- The European Container Glass Federation. (s.d.). *How much do you know about glass ?* En ligne <https://feve.org/about-glass/facts-product-details/>, consulté le 15 avril 2020
- Thissen, J.P. & Maindiaux, V. (2016). Les sucres : impact sur notre santé métabolique. *Louvain Med* 2016, 135(3), 128-134
- Trade for development centre. (s.d.). *Commerce équitable*. En ligne <https://www.befair.be/fr/content/le-commerce-équitable-en-quelques-chiffres>
- United Nations. (s.d.). Qu'est-ce que l'Accord de Paris ? En ligne <https://unfccc.int/fr/process-and-meetings/l-accord-de-paris/qu-est-ce-que-l-accord-de-paris>, consulté le 15 avril 2020
- Université Catholique de Louvain. (s.d.). *LSM Conseil provides services in strategy, marketing, engineering and IT*. En ligne <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/actualites/lsm-conseil-provides-services-in-strategy-marketing-engineering-and-it.html>, consulté le 20 mai 2020
- Van Laethem, N., & Body, L. (2008). *Le plan marketing-2ème édition: Plan stratégique-Plan opérationnel-Plan marketing client-Plan de crise*. Dunod.
- Vas, A. (2018). *Stratégie d'entreprise*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Vetropack. (s.d.). *Verre léger : le développement durable facilité*. En ligne <https://www.vetropack.com/fr/emballages-en-verre/verre-leger/>, consulté le 15 avril 2020
- Virginillo, M.G. (2011). *Méthode d'analyse du cycle de vie des emballages*. (Mémoire de master). Université Laval, Québec.
- Vitagora. (2019). *Le marché des boissons : les tendances bien-être, naturalité et praticité*. En ligne <https://www.vitagora.com/blog/2019/opportunités-marché-boissons/>, consulté le 29 avril 2020
- Von Fraunhofer, J.A. & Rogers, M.M. (2004). Dissolution of dental enamel in soft drinks. *General Dentistry*, 52, 308-12.
- We are Social. (s.d.). *Mission*. En ligne <https://wearesocial.com/fr/>, consulté le 20 avril 2020
- Wikicrea. (2020). *Concurrence directe et indirecte : savoir les différencier*. En ligne <https://www.creerentreprise.fr/concurrence-directe-et-indirecte/>, consulté le 28 avril 2020

Wikipédia. (s.d.). *Federal Agency for the Safety of the Food Chain*. En ligne https://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Agency_for_the_Safety_of_the_Food_Chain, consulté le 19 mars 2020

Wikipédia. (s.d.). *Les frais d'établissement*. En ligne https://fr.wikipedia.org/wiki/Frais_d%27%C3%A9tablissement, consulté le 19 mars 2020

Wix. (s.d.). *Wix premium plans*. En ligne <https://www.wix.com/upgrade/website>, consulté le 30 avril 2020

World Cancer Research Fund/American Institute for Cancer Research. (2018). *Energy balance and body fatness*. En ligne <https://www.wcrf.org/dietandcancer/energy-balance-body-fatness>, consulté le 25 mai 2020

Annexes

Annexe 1 : Curriculum vitae de Marine Opdebееck, Jérôme Pirmez et Elisabeth Lombard

MARINE OPDEBEECK	EXPERIENCE
 MARINEOPDEBEECK@GMAIL.COM  0476/02.71.58	- Assistant learning administrator at McKinsey & Company, January 2019 - Junior Entrepreneur, co-founder Drink A Flower, 2017 & Member of Yncubator (Young Entrepreneurs Lab) - Member of LSM Conseil Junior Enterprise (HR), 2017-2018 - Participation Start Academy Startup Challenge, 2016 - Jobs in different restaurants/bars/catering : Tero, Food Lovers, SuperBowl, Eating Point, Sirre,... - Gap year: USA and Australia, 2014-2015 - Data entry and phone calls at Monizze, September 2014 - LJE mini-company SupCup (Half-finals, sales force prize), 2013-2014 - Storage Management at La Finca, September 2013
LINGUISTIC COMPETENCES - French: Mother tongue - English : C1 - Spanish : B1 - Dutch : A2	EDUCATION - Semester at Tecnológico de Monterrey, Mexico City, August-December 2019. - Business & Management, Master in Sustainability UCL, Louvain-la-Neuve, 2018-2020 - Secondary School, Collège Saint-Michel, Mathematics – Latin Brussels, 2008 - 2014
PROFILE Enthusiastic, motivated, hard-worker, flexible and persevering. Professionally committed and responsible. Adapts easily to new situations. Experienced at dealing with any kind of problems, difficulties and people. Quick and efficient worker.	COMPUTER SKILLS Microsoft Word, Excel and PowerPoint
	VOLUNTEER EXPERIENCE OR LEADERSHIP - Scouts Leader, Saint-Dominique, Brussels - Volunteering, Senegal - Sports: field hockey, football, tennis and ski - Belgian Bright Football League (BBFL) - Travelled extensively, back packing (North, Central & South America, Africa, Europe, Asia, Oceania)



Jérôme Pirmez
Business oriented civil engineer

📍 Namur, Belgium
✉️ pirmezjerome@gmail.com
☎️ 0032 472 99 28 21
👤 15/08/1995

Interests and activities

Sport: Tennis | Triathlons | Rugby (two years) | Squash | Boxing (one year) | Badminton | Running

Misc: Amateur guitar | Piano | DJ

Back-Pack travelling:
America: Colombia, Guatemala, Cuba, Mexico, USA, Bolivia
Asia: Cambodia, Thailand, China, Laos
South-Africa

Languages:
French: Mother language
Dutch: Almost perfect bilingual (C1)
English: Almost perfect bilingual (C1)

Driving licence: Licence B, obtained the 22th of august 2018

Extra experience

July 2018

Humanitarian project – Cochabamba, Bolivia

Together with 3 other students, we spent a year preparing a trip to Bolivia to develop better living conditions for 40 families. The trip takes place in Cochabamba, where we live with the people we help.

2016 - 2018

IT manager & RH manager – Usart UCL, Louvain-la-Neuve, BE

Usart UCL is a young student entrepreneurs club, aiming to advocate entrepreneurship to students. As a member I did several jobs such as photographer, IT manager (creation of the web site), conference organiser. Also I worked for one year on a major restructuring of the club.

2018-2016

Staff leader, accounting – Unité Pierre-Louis de Coninck, Saint-André, 116° et 70°, BE

I was a member of the staff and accounting for two years before becoming the staff leader for one year. It consisted in taking care of 30 8-12 years old children, organise a scout camp and manage it.

Academic Background

2018-Nbw

Civil engineering – Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, BE
Option in Construction & economy

2009-2018

High School – Collège Saint-Benoît de Maredsous, BE
Boarding school. Option mathematics (8h) and science (7h)

2005-2009

High School – Collège Paters Jozefieten, Melle, BE
Boarding School. Learned Dutch

Work experience

2018 - Nbw

Co-Founder – Dirka Flower SRL
Dirka Flower is a healthy soft drink company selling great natural soft drinks.

2020 - Nbw

Sales manager – Nightzone Events
Finding new clients, handling contracts and organising events

2016 - Nbw

Mathematics private teacher – My Sharpa
Gave private lessons to 12 to 18 years old people having trouble about Chemistry, mathematics and physics.

Other student jobs:

Cashier @Maredsous;
Worker @fromagerie Maredsous;
Sales @Pikelpop;
Driver @Independent
Disc Jockey @Nightzone & @BrExcentrique
Event organiser @Nightzone
Tennis Teacher @Independent

Internships

May-June 2018

Intern in Business development – Bekaert, Zilvermeer, BE

Bekaert is a multinational company producing steel wires around the world. The internship consisted in technical and market analysis, interviews, technical comparisons... in order to create a new product.

July 2016, 2 Weeks

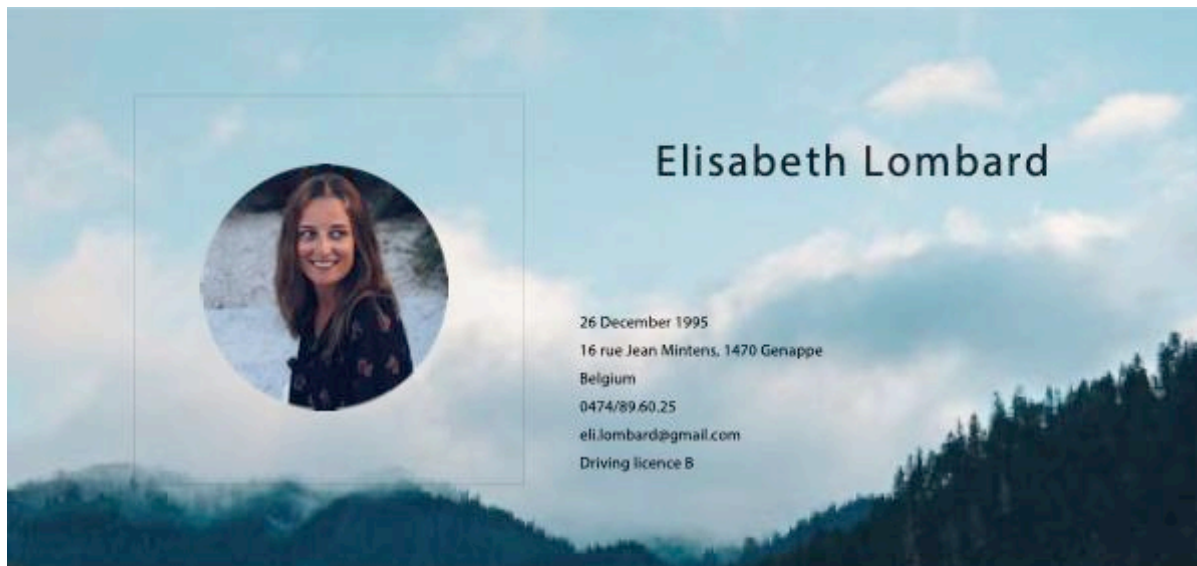
Intern – Darts-ip, BE

Darts-ip is a company working on intellectual property. As a trainee I had to correct scanned texts in English, French and Dutch.

July 2016, 2 Weeks

Intern – Temperchoc, South-Africa

I travelled to South-Africa to help a related in the creation of her chocolate factory in Johannesburg. It consisted in finding clients, preparing the factory, creation of a logo, creation of a business plan.



EXPERIENCE

GAME OPERATOR | 2016- TODAY
HB LEISURE WAVRE

CASHIER | 2014-2016
PROXY DELHAIZE- GENAPPE AND WATERLOO

CLOTHING SALESWOMAN | 2013-2016
BUISSONIERE WAVRE AND OKAIDI LOUVAIN-LA-NEUVE

MEDICAL SECRETARY | 2012-2013
CENTRE MIEUX VOIR FLEURUS

EDUCATION

MASTER IN SUSTAINABLE MANAGEMENT | 2018-2020
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

BACHELOR'S DEGREE IN ECONOMICS | 2015-2018
UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN-LA-NEUVE

HIGH SCHOOL | 2007-2014
ENFANT JÉSUS INSTITUTE - NIVELLES

LANGUAGES



PERSONAL QUALITIES

Rigorous
Autonomous
Bouncy
Good team spirit
Punctual
Organized

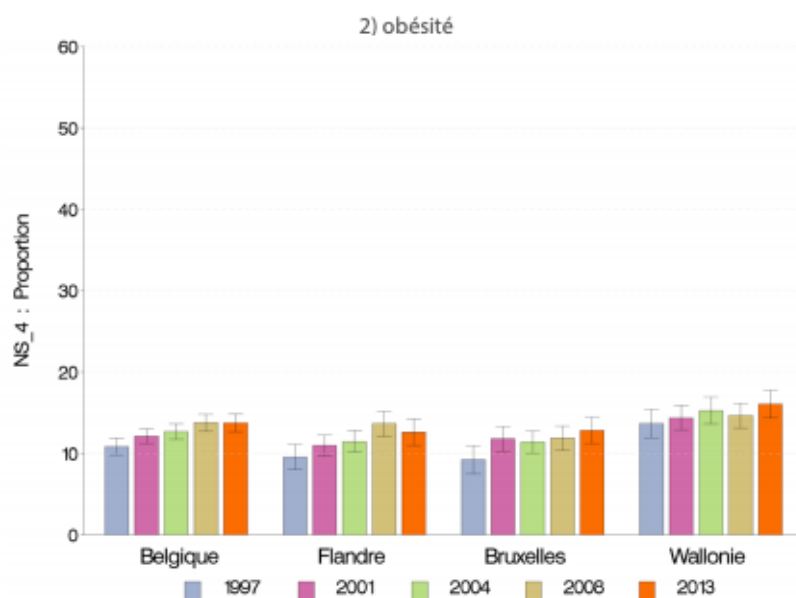
SKILLS

Excel	●●●●●
Social Networks	●●●●●
Power point	●●●●●
Word	●●●●●
Adobe Illustrator	●●●●●
Stata	●●●●●

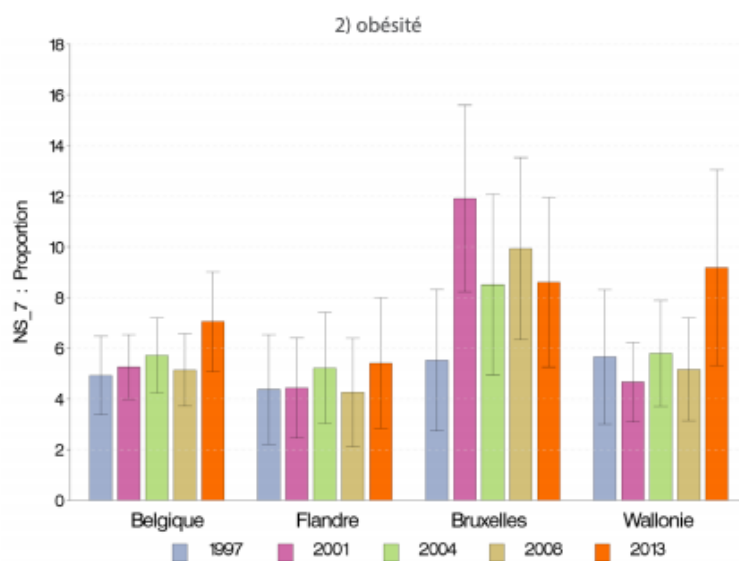
INTERESTS



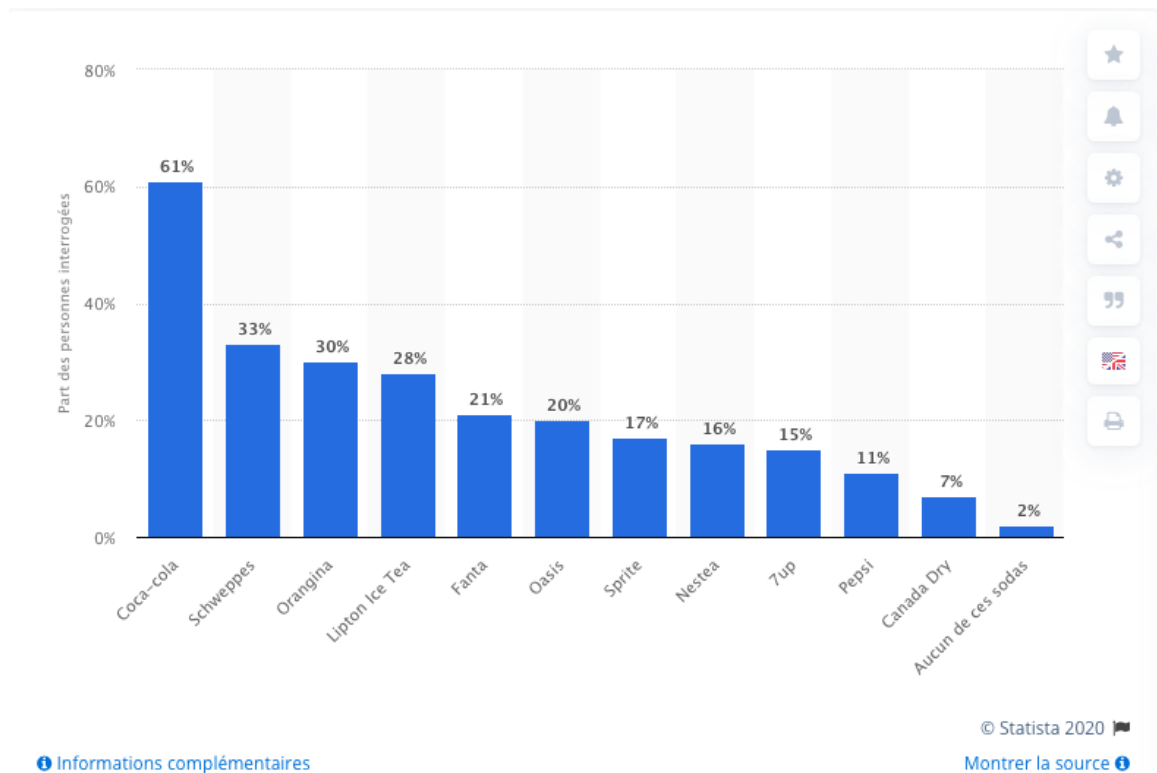
Annexe 2 : Proportion (%) de la population obèse chez les adultes (18-65ans) entre 1997 et 2013 (Institut Scientifique de Santé Publique, 2013)



Annexe 3 : Proportion (%) de la population obèse chez les enfants (2-17ans) entre 1997 et 2013) (Institut Scientifique de Santé Publique, 2013)



Annexe 4 : *Softs* les plus consommés en 2018 en France (Statista, 2018)



Annexe 5 : Sondage sur le goût de la boisson, regroupant 36 participants



Annexe 6 : Durée de conservation de *DAF*

BRUCEFO - Suite du rapport SC21346	
* Sel en g/100ml (calcul)	0.01
* COMP. EN ACIDES GRAS en % de la graisse:	-
* Acides gras saturés	100
* Acides gras mono-insaturés	<0.1
* Acides gras poly-insaturés	<0.1
* Acides gras trans	<0.1
* Acides gras oméga-6 totaux	<0.1
* Acides gras oméga-3 totaux	<0.1

*Non couvert par l'accréditation

Observations - Conclusions

Le facteur utilisé pour la conversion de l'azote (N) en protéines est 6.25.

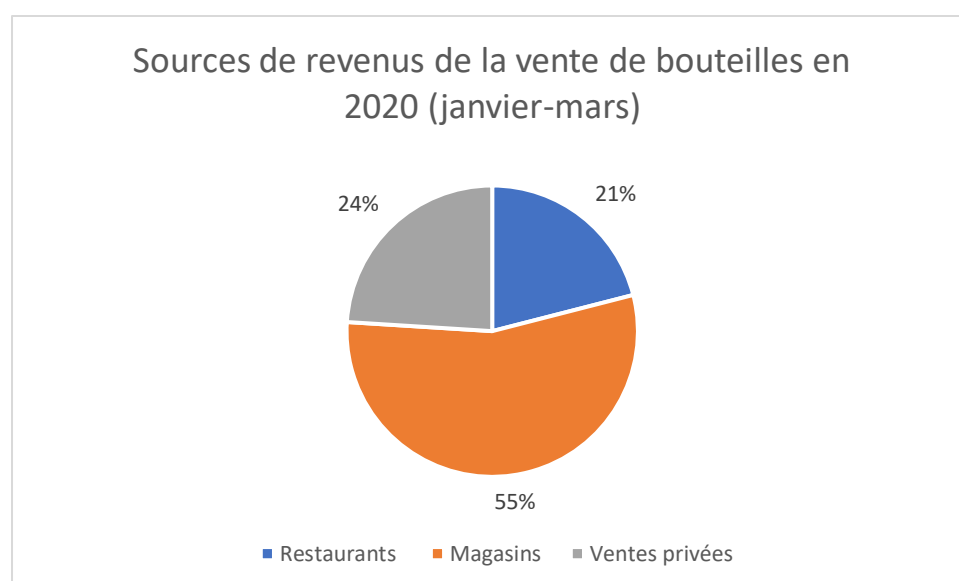
Cet échantillon est satisfaisant du point de vue bactériologique quant aux paramètres recherchés.

(Microbiological guidelines - Support for interpretation of Microbiological Test Results of Food, die Keure, Feb 2018 - Cat. 4I-1)

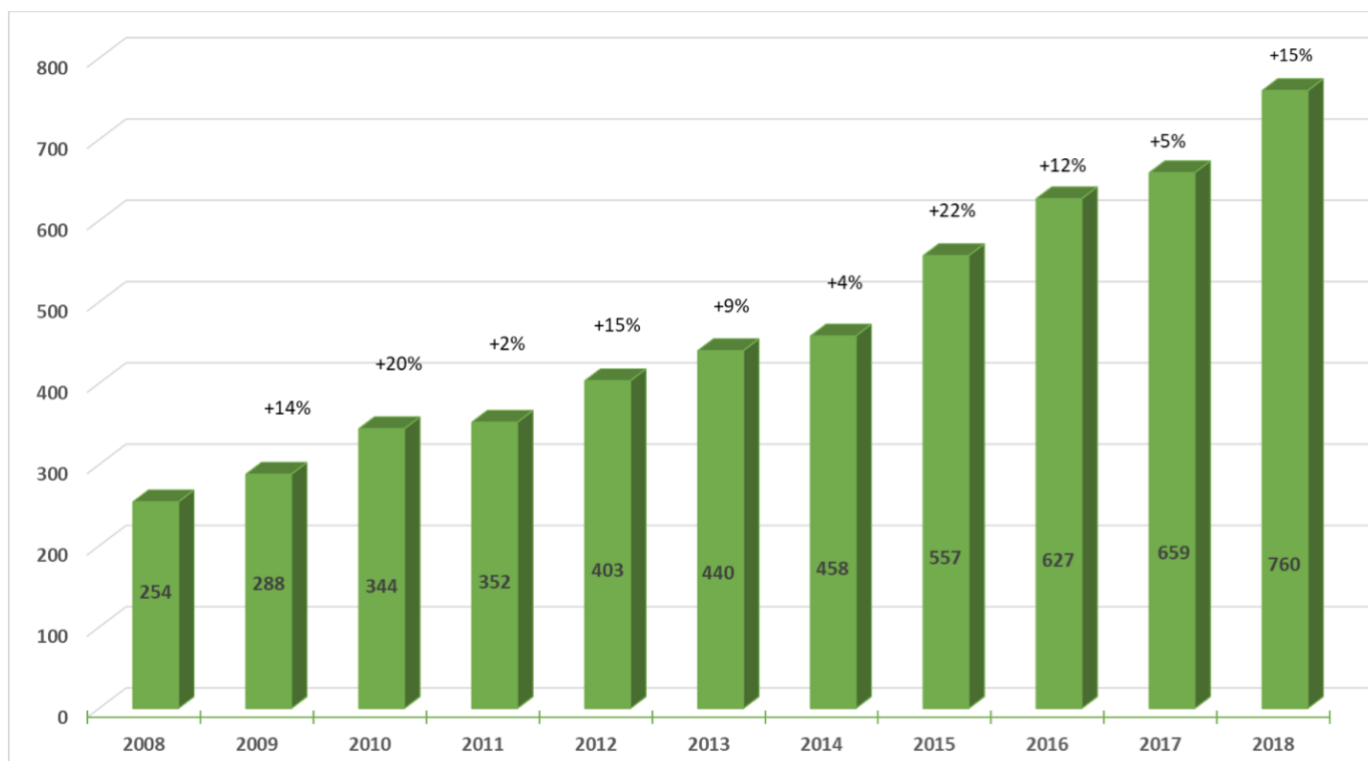
Sur base des ces résultats microbiologiques, nous pouvons conclure que l'échantillon peut être conservé durant 6 mois. Le client devra vérifier si le produit est commercialisable du point de vue visuel et organoleptique.

Cette conclusion n'est pas couverte par l'accréditation

Directeur,
Jurgen Denys

Annexe 7 : Source de revenus de la vente de bouteilles de *DAF* (275ml) en 2020

Annexe 8 : Dépenses totales des ménages belges pour les produits bio (alimentaires et non alimentaires) en millions d'euros, et leur évolution annuelle de 2008 à 2018 (Beudelot & Mailleux, 2019)



Annexe 9 : Questionnaire et réponses de l'étude de marché

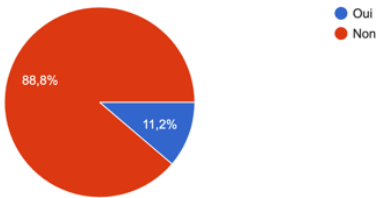
Avez-vous déjà entendu parler de DAF? Oui ou non? Si oui, comment?

614 réponses

oui
Non.
oui
Non
Par des amis
Oui reseaux sociaux
Car je connais les personnes qui la commercialisent
Par Facebook
oui, événement organisé par Yncubator

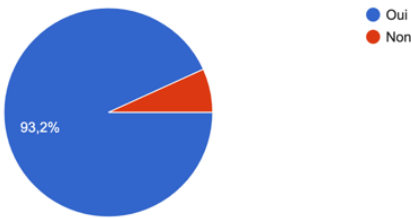
Est-ce que vous avez déjà goûté DAF?

614 réponses

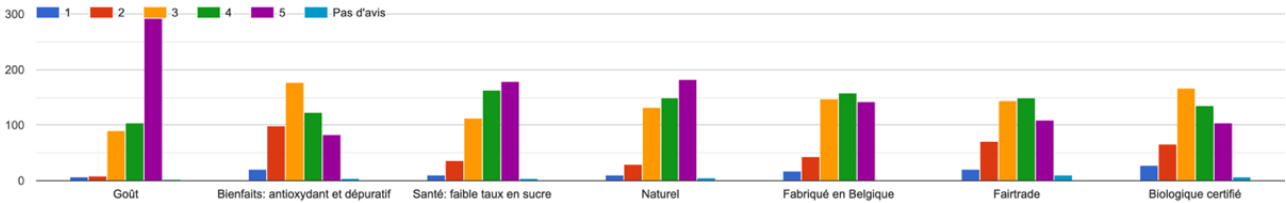


Est-ce que vous seriez intéressé de goûter DAF à base de fleurs de sureau?

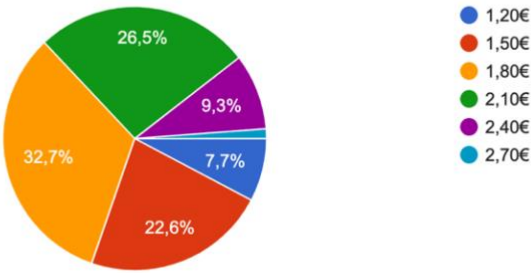
545 réponses



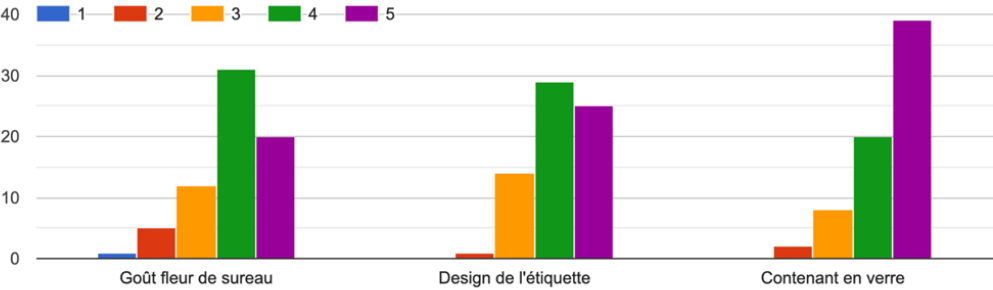
Comment jugez-vous l'importance de ces attributs?



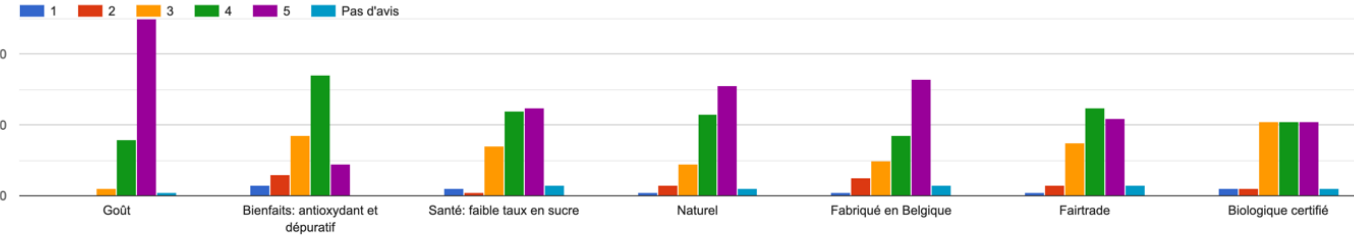
Quel prix seriez-vous prêt à mettre pour une bouteille de DAF 275 ml en magasin?
505 réponses



Qu'en pensez-vous?



Comment jugez-vous l'importance de ces attributs?



Seriez-vous prêt à racheter la boisson DAF? Oui ou non? Si non, pourquoi?

69 réponses

Oui

oui

Oui

oui

Vv

Oui car elle est rafraîchissante

Oui, pour le faire découvrir à d'autre personnes car chouette cadeau

non je bois que de l'eau

Oui, sachant que c'est une boisson fancy et bonne pour ma santé, c'est que du bonheur

Pas intéressé

Pourquoi n'êtes vous pas intéressé de goûter DAF?

37 réponses

J'aime pas essayer les boissons inconnues

Le goût de la fleur

Je n'aime pas les boissons sucrées

C'est pas mon truc

J ai déjà du jus de fleurs de sureau à diluer

Aucune information préalable quant au produit

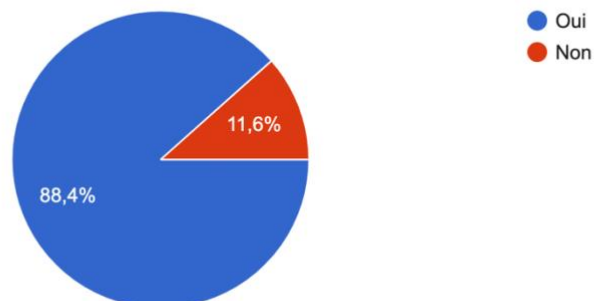
Pas d'intérêt, pas de pétillant, préfère les tisanes

euh!!!

Je connais pas et rien n'est attirant sur le packaging

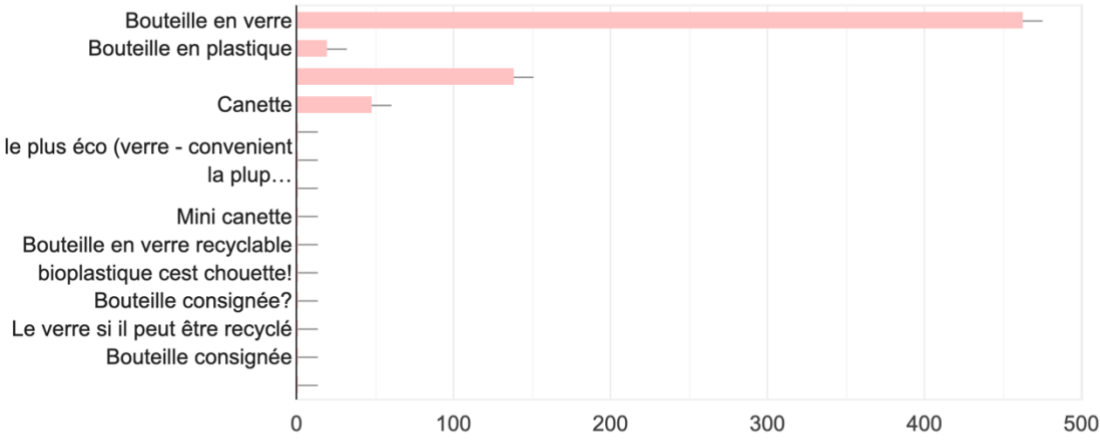
Seriez-vous intéressé par cette nouvelle boisson à base de fleur d'hibiscus?

614 réponses



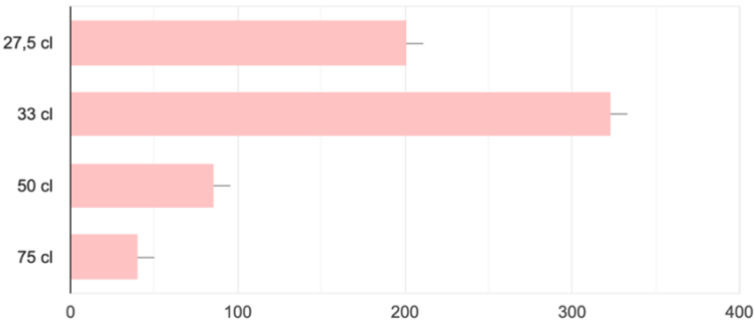
Dans quel contenant aimeriez vous boire cette nouvelle boisson à base de fleurs d'hibiscus?

543 réponses



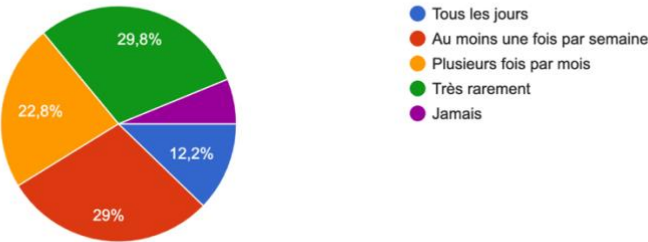
Quel serait le format idéal pour cette nouvelle boisson à base de fleurs d'hibiscus?

543 réponses



A quelle fréquence buvez-vous des softs?

614 réponses





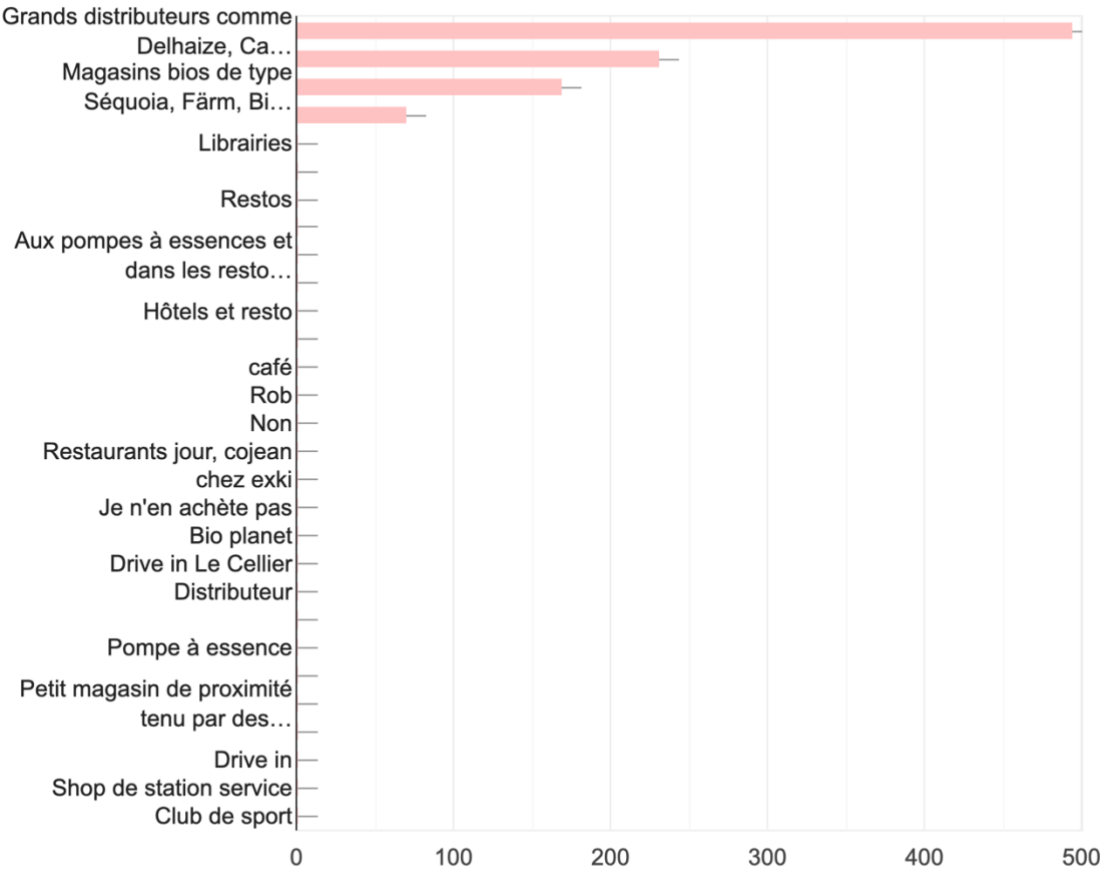
Qu'est-ce qui influence votre prise de décision lors de l'achat d'un soft? (Plusieurs choix possibles)

576 réponses



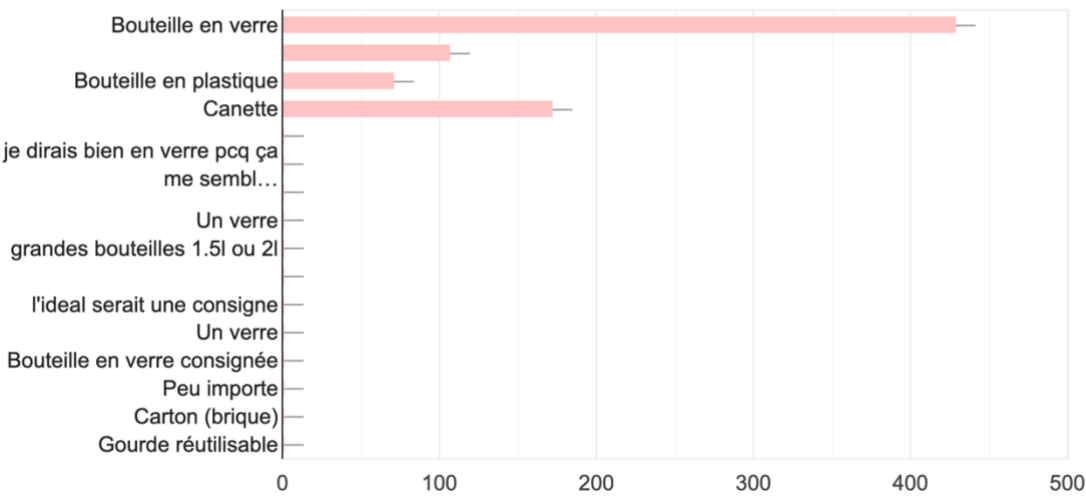
Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous vos softs? (Plusieurs choix possibles)

576 réponses

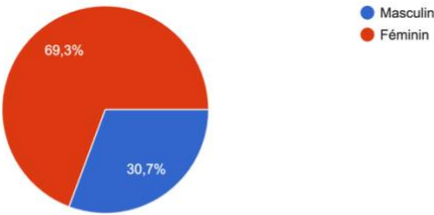


Quel est votre contenant préféré pour boire un soft? (Plusieurs choix possibles)

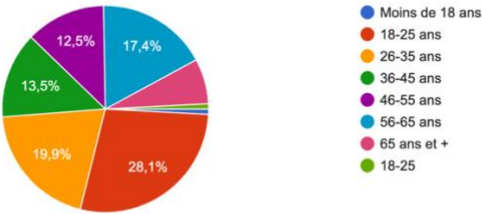
576 réponses



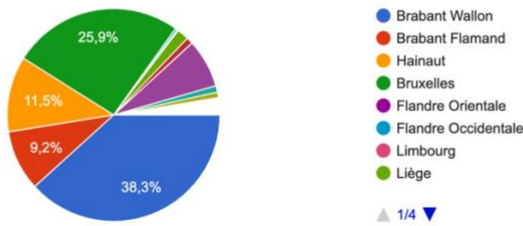
De quel genre êtes-vous?
609 réponses



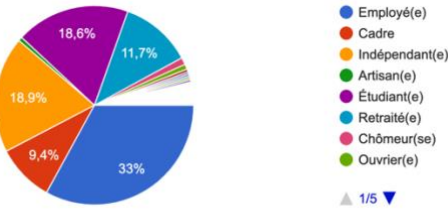
Quel âge avez-vous?
609 réponses



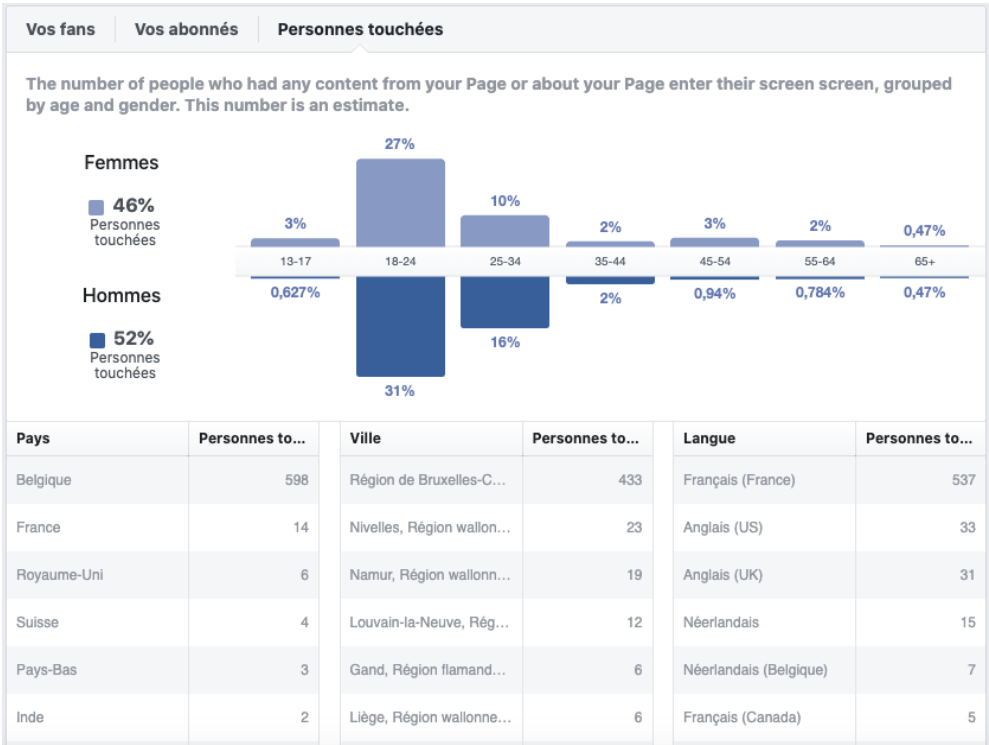
Où habitez-vous?
609 réponses



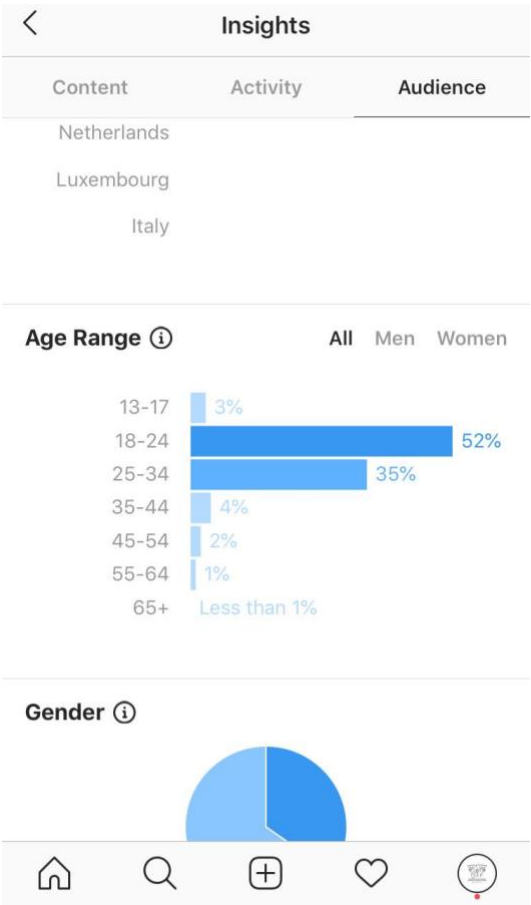
Que faites-vous dans la vie?
609 réponses



Annexe 10 : Personnes touchées par DAF sur Facebook



Annexe 11 : Audience Instagram de DAF



Annexe 12 : Logo et étiquette 2018

DA
FI
DRINK
A FLOWER

**DRINK A FLOWER
NATURAL AND
HEALTHY SOFT DRINKS**

...

DAFi est une boisson légèrement pétillante non-alcoolisée à base de fleurs de sureau. Elle propose une alternative rafraîchissante permettant de garder une alimentation saine. Provenance bio, logique... Contient peu de sucres. PS: à déguster sous le soleil de Belgique.

DAFi is een licht sprankelende, niet-alcoholische drank op basis van vierbloesem. Biologische oorsprong of fairtrade. Laag suikergehalte. In België geproduceerd. PS: zal u smaken onder de Belgische zon.

...

— SERVIR FRAIS —

• FLEUR DE SUREAU •
LÉGÈREMENT PÉTILLANT

Ingrédients: eau, sucre de canne*, FLEURS DE SUREAU*, JUS DE CITRON, acides citriques* (<5%)
Ingrédients: spuit water, riet suiker*, VLIERBLOEM*, CITROENSAP*, CITROENZUUR (<5%)
*ISSU DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE - VAN GECONTROLEERDE BIOLOGISCHE TEELT.

VALEUR ÉNERGÉTIQUE POUR 100G / VOEDINGSWAARDE PER 100G
ÉNERGIE / ENERGIE 105 KJ / 25,2 KCAL
MATIÈRES GRASSES / VETTEN <0,1G
DONT ACIDES GRAS SATURÉS / WAARVAN VERZADIGDE VETZUREN <0,01G
GLUCIDES / KOOLHYDRATEN 6,3G
DONT SUCRES / WAARVAN SUIKERS 4,85g
PROTÉINES / EIWITTEN <1G
SEL / ZOUT <0,01G

DRINK A FLOWER SASPJ
BE 0692.660.271
AVENUE ORBAN 118, 1150 BRUXELLES
WWW.DRINKAFLOWER.BE

À CONSOMMER DE PRÉFÉRENCE
AVANT LE - TEN MINSTE HOUDBAAR TOT :

5 430001 278019 e 33CL

Annexe 13 : Comparaison des grands chiffres entre l'année 2020 sans Covid-19 et avec Covid-19

2020	SANS COVID	AVEC COVID
Nombre de bouteilles vendues	27096	9031
Prix de vente unitaire HTVA	1,35 €	1,35 €
TOTAL CA	36 470,88 €	12 155,74 €
Marge totale	2 815,33 €	- 4 506,65 €
Taux de croissance	675%	225%
Coût variable unitaire	0,82 €	0,82 €
Coût fixe unitaire	0,42 €	1,03 €
Prix de revient unitaire	1,24 €	1,84 €
Total des coûts par an (HTVA)	33 655,55 €	16 662,40 €

Annexe 14 : Assurance Responsabilité Civile d'exploitation

Avis d'échéance

(Cher/chère client(e))

Nous vous prions de trouver ci-après la prime d'assurance pour le contrat mentionné. Merci d'effectuer le paiement au moyen des détails ci-dessous en moins de 14 jours. Les éventuelles attestations liées au paiement de la prime vous parviendront dès réception de votre paiement. La preuve de paiement accompagnée de l'avis d'échéance vaut preuve.

Description	RC entre que particuliers - voir détails au verso	
Compagnie	[REDACTED]	
N° de police	[REDACTED]	
Période	15/05/2019 à 14/05/2020	
Prime	€ 163,90	• prime nette: € 146,36 • taxes et frais: € 17,54 • estimation frais d'acquisition: € 34,69 • estimation frais d'administration: € 14,00

PAYÉ

Annexe 15 : Analyses du laboratoire



BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

BRUCEFO

BRUCEFO

Centre bruxellois d'Expertise alimentaire

DRINK A FLOWER
M. Jérôme Pirmez
Avenue Orban 118

1150 Bruxelles
BE0732 505 182

Facture

N° facture : 17453
N° client : [REDACTED]
V/Réf. :

Date de facturation: 10/04/2019

Analyses

19-0807

A payer

Montant offre : 323.30
Montant total à payer en EURO: 323.30

Veuillez verser cette somme sur le compte n° 091-2310532-21 (IBAN: BE17 0912 3105 3221 - BIC: GKCCBEBB) de Belfius, 'Recettes Brucefo' - 1070 Bruxelles en mentionnant le numéro de la facture et votre numéro client.
Laboratoire non assujetti à la TVA.
Conditions de paiement : 30 jours fin de mois.
Frais bancaires à votre charge.

Directeur,
Jurgen Denys

Annexe 16 : Coût du label bio par Certysis (2020)

Comment calculer votre redevance annuelle ?

Tous les montants sont HTVA :

I. Votre chiffre d'affaires BIO est inférieur à 124.000 €		
Redevance minimum	907€ (+ site supplémentaire)**	
Nouvelle entreprise avec nouveau no TVA	650€ - appliqué pendant 2 ans	
II. Votre chiffre d'affaires bio est supérieur à 124.000 €		
Redevance minimum	907€ (+ site supplémentaire)**	
1. Préparateur	Calcul du volume CAB* + (base + nombre de sites + nombre de produits finis + nombre d'ingrédients)**	
Pour les catégories suivantes la redevance est diminuée en appliquant un coefficient sur le chiffre d'affaires bio avant d'effectuer le calcul sur base du pourcentage :		
2. Conditionneur	(CAB diminué du coefficient 0.65)* + (base + produits finis + sites supplémentaires)**	
3. Étiqueteur	(CAB diminué du coefficient 0.25)* + (base + nombre de produits finis étiquetage)** Catégorie : 100% bio.	
4. Acheteur de produits vrac	(CAB diminué du coefficient 0.50)* + (base + nombre de sites supplémentaires)**	
5. Distributeur, Grossiste, négociant	(CAB diminué du coefficient 0.15)* + (base + nombre de sites supplémentaires)**	
6. Importateur, exportateur	(CAB diminué du coefficient 0.25)* + (base + nombre de produits finis + sites supplémentaires)**. Catégorie : 100% bio. Par produit fini : 37€ Par demande de certificat de lot : 36€	
* Montant correspondant au volume d'activité		
** Montant correspondant à la complexité du contrôle		
* Comment calculer le montant correspondant au volume d'activité ?		
CAB inférieur à 1.250.000€	0.36% du CAB	
Sur la partie du CAB entre 1.250.000€ et 6.250.000€	+ 0.18% du CAB	
Sur la partie du CAB entre 6.250.000€ et 15.000.000€	+ 0.11% du CAB	
Sur la partie du CAB entre 15.000.000€ et 25.000.000€	+ 0.063% du CAB	
Sur la partie du CAB supérieur à 25.000.000€	+ 0.036% du CAB	
** Comment calculer le montant correspondant à la complexité du contrôle?		
	100% Bio	Mixte
Base	274€	331€
Par site supplémentaire	183€	221€
Par produit fini Bio	28€	33.6€
Par ingrédient Bio	18€	21.7€

Annexe 17 : Brochure des tarifs AFSCA (2020)

Secteur Commerce de gros (2)				
Nombre de personnes occupées (ETP)	Tarif de base	Tarif réduit (SAC validé)	Starter (4)	Trader
Aucun	193,06 €	48,27 €		96,53 €
1 - 4	386,15 €	96,54 €		193,08 €
5 - 9	844,68 €	211,17 €		422,34 €
10 - 19	1.689,39 €	422,35 €		844,70 €
20 - 49	4.344,14 €	1.086,04 €		2.172,07 €
50 - 99	11.825,73 €	2.956,43 €		5.912,87 €
≥ 100	24.134,14 €	6.033,54 €		12.067,07 €

Annexe 18 : Tarif code-barres GS1 et facture du premier code-barres (2020)

Catégorie	Chiffre d'affaires total annuel HT* des entreprises (toutes activités confondues)	Montant HT* de la cotisation annuelle	Montant HT* du droit d'entrée (pour les nouveaux adhérents uniquement)
A	Supérieur à 1 milliard €	4060 €	4060 €
B	Entre 500 000 001 € et 1 milliard €	2540 €	2540 €
C	Entre 15 000 001 € et 500 000 000 €	1300 €	1300 €
D	Entre 4 500 001 € et 15 000 000 €	860 €	860 €
E	Entre 1 500 001 € et 4 500 000 €	520 €	520 €
F	Entre 1 000 001 € et 1 500 000 €	312 €	312 €
G	Entre 500 001 € et 1 000 000 €	156 €	156 €
H	Inférieur ou égal à 500 000 €	87 €	87 €



The Global Language of Business

Facture

Drink a Flower SPRL
Orbanlaan 118
1150 Sint-Pieters-Woluwe
Belgium

BCE: 0723505182
Numéro de TVA: BE0723505182
Numéro de client: [REDACTED]

Numéro de facture: V2001068
Date de la facture: 28/01/2020

Drink a Flower SPRL
Orbanlaan 118
1150 Sint-Pieters-Woluwe
Belgium

Adresse e-mail: info@drinkaflower.be

Description	Montant	TVA %
Cotisation annuelle Company Prefix(1) - L10 2020 5430001278	127,00 €	21,00 %
	Total TVA excl.:	127,00 €
	TVA 21,00 %:	26,67 €
	Total TVA incl.:	153,67 €

Informations de paiement

À payer: 153,67 €
IBAN: BE45 2100 0707 5089
BIC: GEBABEBB
Communication structurée:
+++414/1001/06864+++
Facture à payer endéans les 30 jours

Des questions à propos de votre facture ?

E: support@gs1belu.org
T: +32 2 229 18 80
<https://gs1belu.org/facture>



Conditions générales

Les conditions générales s'appliquent à toutes les relations juridiques conclues par GS1 Belgium & Luxembourg ASBL : <https://gs1belu.org/fr/conditions-generales>

Le simple non-paiement à échéance fait que des intérêts sont exigibles de plein droit et sans mise en demeure dès la date d'échéance, et ce, conformément à la loi du 2 août 2002 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales (laquelle s'applique ici dans la mesure du nécessaire), augmentés d'une indemnisation forfaitaire de 10 % de la somme principale redevable avec un minimum de 125 EUR.

Les frais de recouvrement occasionnés par le membre lui sont imputés, avec un forfait minimal de 75 EUR comprenant également l'indemnité de procédure, conformément aux dispositions légales susmentionnées.

Annexe 19 : Coût de livraison du livreur en fonction du nombre de caisses

Nombre de caisses	Prix
1 à 3	17,35 €
4 à 5	20,34 €
6 à 7	26,01 €
Demi palette (8-20)	36,67 €
Palette (20 -55 caisses)	47,22 €
2 Palettes (56 - 110 Caisses)	91,32 €

Annexe 20 : Prix constitution SPRL



Constitution SPRL DRINK A FLOWER

Acte du 22/03/2019

AN/Constitution DRINK A FLOWER/2019.102

Décompte	
À DEVOIR	
Frais de publication au Moniteur Belge	243,99 €
TVA 21% :	51,24 €
Droit d'écriture :	95,00 €
TVA (21%) sur le droit d'écriture :	19,95 €
Honoraire du notaire :	400,00 €
TVA (21%) sur l'honoraire :	84,00 €
Droit d'enregistrement acte :	50,00 €
Frais de dépôt :	175,00 €
TVA (21%) sur les frais de dépôt :	36,75 €
Frais divers :	155,00 €
TVA (21%) sur les frais divers :	32,55 €
SOLDE À DEVOIR	1.343,48 €
Payable par virement bancaire sur [REDACTED] de l'étude des notaires [REDACTED] avec la communication [REDACTED] le compte devant être crédité au plus tard la veille du jour fixé pour la signature de l'acte	

Annexe 21 : Honoraires de comptabilité

f.be
et.be

DRINK A FLOWER SPRL
Avenue Orban 118
1150 Woluwé-Saint-Pierre

Numéro facture : 190854
Numéro client : [REDACTED]
Date : 06-08-19
Échéance : 13-08-19

TVA : [REDACTED]

Facture

Description	Total HTVA
DRINK A FLOWER	
Comptabilisation factures d'achat et de ventes	121,33
Déclaration TVA	50,00
Dépouillement/analyse des extraits bancaires professionnels	51,34
Registre UBO	60,00

payé

Paiement avec référence suivant [REDACTED]

Exemptés	base 0%	base 6%	base 12%	base 22%	Montant
0,00	0,00	0,00	0,00	282,67	59,36

Total HTVA	€ 282,67
TVA	€ 59,36
A payer	€ 342,03

Annexe 22 : Comparaison du seuil de rentabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19

Calcul du seuil de rentabilité	2020 SANS COVID	2020 AVEC COVID
Charges fixes annuelles	14 217,97 €	9 280,52 €
Charges variables	22 147,85 €	7 381,88 €
Prix vente/u HTVA	1,35 €	1,35 €
CA annuel	36 470,88 €	12 155,74 €
Marge sur coût variables	14 323,03 €	4 773,87 €
Taux marge sur CV	39,27%	39,27%
Seuil de rentabilité	36 203,36 €	23 631,08 €

Annexe 23 : Comparaison du ratio de rentabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19

Ratio de rentabilité	2020 SANS COVID	2020 AVEC COVID
Bénéfices / Total Bilan	0,17%	-21,89%

Annexe 24 : Comparaison du ratio de liquidité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19

Ratio de liquidité	2020 SANS COVID	2020 AVEC COVID
Actifs circulants / Capitaux provisoires	1,09	1,00

Annexe 25 : Comparaison du ratio de solvabilité entre 2020 avec Covid-19 et sans Covid-19

Ratio de solvabilité	2020 SANS COVID	2020 AVEC COVID
Capitaux propres / Total Passif	0,86	0,92

