

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de désirabilité, faisabilité et viabilité de la création d'une entreprise de hard seltzers durables en Belgique

Mémoire présenté par :

Sébastien STOOP

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Bruno DU BUS DE WARNAFFE

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de désirabilité, faisabilité et viabilité de la création d'une entreprise de hard seltzers durables en Belgique.

Mémoire présenté par :

Sébastien STOOP

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Bruno DU BUS DE WARNAFFE

Remerciements

De manière générale, je tiens à remercier toutes les personnes ayant été impliquées à un moment ou un autre dans la réalisation de mon mémoire ou de mon projet entrepreneurial sous-jacent.

Tout d'abord, je souhaite sincèrement remercier mon promoteur dont les conseils et avis ont été d'une aide précieuse. En partageant en toute transparence ses suggestions ou recommandations, Monsieur Bruno du Bus de Warnaffe ne m'a pour autant jamais rien imposé. Pour cette liberté rédactionnelle et cette autonomie, je tiens à le remercier en premier lieu !

Ensuite, mon coach Killian Lafont qui m'a soutenu et guidé dans chaque décision m'a vraiment aidé tout au long de ce parcours entrepreneurial. En effet, malgré la volonté de créer une multitude de projets différents, il est parvenu à faire en sorte que je garde un cap dans l'avancée de mes projets et dans le chemin de l'apprentissage de soi-même ! En arrivant au Start Lab ICHEC, mes volontés s'éparpillaient dans tous les sens. Aujourd'hui, toujours la tête pleine de rêves, je suis en mesure de suivre une certaine direction qui correspond à mes valeurs et ma personnalité. Je ne lui en serai jamais assez reconnaissant !

De plus, l'ensemble des membres du Start Lab ICHEC m'ont aussi beaucoup soutenu. Je tiens particulièrement à les remercier pour les hard skills acquises lors de toutes les formations auxquelles j'ai pu assister, toujours plein d'enthousiasme !

Enfin, un grand merci va aussi tout droit vers mes interlocuteurs qui ont accepté de donner de leur temps pour répondre à toutes mes questions. Ainsi, ma connaissance relative au monde du hard seltzer et de la vente en B2B s'est beaucoup améliorée. Sans parler des mises en garde franches dont j'ai pu bénéficier en toute transparence. Pour tout cela, je remercie Alexandre Wellens (AB InBev), Geoffroy Gersdorff (Carrefour), June Curry-Lindahl (Real Buddies), Alexandre van der Vaeren (Simone à Soif), Louis Collinet (Tapio), Evelien Snoeck (BeerSelect) et Tom Paris (Ferme de la Papelotte).

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, STOOP Sébastien, 2021-2022, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Table des matières	6
Partie 1: Introduction Générale	1
1.1 Introduction	2
1.2 Définitions	2
1.2.1 Eau	2
1.2.2 Eau aromatisée.....	2
1.2.3 Alcool, boisson alcoolique et boisson alcoolisée	3
1.2.4 Hard seltzer	3
1.2.5 Subdivision du secteur en sous-secteurs et comparaisons.....	4
1.3 Raisons de la création d'une telle entreprise.....	5
1.4 Rôles de l'incubateur et de l'Erasmus dans la création du projet?.....	7
1.4.1 Le Start Lab.....	7
1.4.2 L'Erasmus	8
1.5 Préventions: les méfaits de l'alcool.....	9
1.5.1 Introduction.....	9
1.5.2 Définitions	9
1.5.3 Conséquences neurologiques d'une consommation irresponsable d'alcool	9
1.5.4 Conséquences sociales d'une consommation irresponsable d'alcool	11
1.5.5 Conséquences financières d'une consommation irresponsable d'alcool	13
1.5.6 Conclusion	13
1.6 Méthodologie utilisée	13
1.6.1 Conclusion	16
2 Partie 2: Étude de marché	17
2.1 Introduction	17
2.2 Le secteur de la boisson : Évolution historique (premières eaux aromatisées, premiers sodas, succès, échecs, ...)	18
2.3 Tendances dans le monde de la boisson.....	19
2.3.1 Les impacts du covid-19	19
2.3.2 Nouvelles tendances de consommation	21
2.3.3 La consommation dans le monde	22
2.3.4 Les prix en Belgique (le marché de base).....	23
2.3.5 Canette ou bouteille en verre?	24
2.4 Environnement macroéconomique des producteurs de hard seltzers.....	26
2.4.1 Politique	26
2.4.2 Économique.....	26

2.4.3	Social	27
2.4.4	Technologique et Environnemental	30
2.4.5	Légal	31
2.5	Acteurs principaux.....	33
2.5.1	USA	33
2.5.2	Europe	36
2.5.3	France.....	36
2.5.4	Belgique.....	39
2.5.5	Conclusion	42
2.6	Compréhension et connaissance des buveurs de hard seltzers	42
2.6.1	Par marché	42
2.6.2	Évolution et conclusion	45
2.7	Les canaux de ventes.....	46
2.7.1	Vendre à la grande distribution	46
2.7.2	Vendre au secteur de l’HoReCa.....	49
2.7.3	En ligne	50
2.8	Conclusion de l’étude de marché.....	52
3	Partie 3 : Étude de désirabilité, faisabilité et viabilité	54
3.1	Introduction	54
3.2	Le projet : positionnement.....	54
3.2.1	Positionnement prévu.....	54
3.2.2	Positionnement du produit	55
3.2.3	Persona.....	57
3.2.4	Conclusion	57
3.3	Désirabilité	58
3.3.1	Introduction.....	58
3.3.2	Comprendre le consommateur	59
3.3.3	Éthique et morale.....	60
3.3.4	La santé	61
3.3.5	En amont de la chaine logistique	62
3.3.6	En aval de la chaine logistique	63
3.3.7	Conclusion	63
3.4	Faisabilité	64
3.4.1	Introduction.....	64
3.4.2	Écosystème et partenaires clés.....	64

3.4.3	Ressources matérielles.....	65
3.4.4	Ressources intellectuelles/immatérielles	67
3.4.5	La chaîne de valeur.....	68
3.4.6	Parcours client.....	73
3.4.7	Marketing	78
3.4.8	Conclusion	83
3.5	Viabilité	84
3.5.1	Introduction.....	84
3.5.2	Projection des coûts	86
3.5.3	Investissements.....	93
3.5.4	Projection des revenus.....	97
3.5.5	Financement.....	101
3.5.6	Conclusion	103
3.5.7	Analyse de sensibilité	104
4	Partie 4 : Conclusion Générale	106
4.1	Résumé de la conclusion générale.....	109
4.1.1	État du marché	109
4.1.2	Hypothèses initiales	109
4.1.3	Données du terrain.....	109
4.1.4	Hypothèses retenues sur lesquelles le business plan est construit.....	109
5	Partie 5 : Mot de la fin	111
6	Bibliographie :.....	112
7	Bibliographie complémentaire.....	125
8	Annexes.....	127

Table des matières des figures :

Figure 1 : Qu'est-ce qu'un hard seltzer?	3
Figure 2 : Partie des résultats du sondage réalisé en 2021 en Belgique.....	15
Figure 3 : Graphe de l'évolution des ventes au détail en Belgique exprimée en pourcents en base mensuelle	28
Figure 4 : 2020 Top Growing Categories by Generation Cohorts	29
Figure 5 : Chiffre d'affaires hard seltzers en K€, au 25 avril 2021 en France	36
Figure 6 : Évolution de la consommation de bières et de hard seltzers en fonction des saisons exprimée en pourcents en base journalière	43
Figure 7 : Marges de la grande distribution en France (graphique applicable à la Belgique).....	48
Figure 8 : Prêtez-vous attention à la valeur nutritionnelle/composition de ce que vous consommez ?	61
Figure 9 : Graphe des flux	65
Figure 10 : La chaîne de valeur.....	68
Figure 11 : Ligne du temps des moments clés du projet	85

Table des matières des tableaux :

Tableau 1 : Réponses données par de jeunes adultes dont les parents ont des problèmes d'alcool et les membres d'un groupe témoin pour chaque élément de l'échelle des difficultés de l'enfance.	12
Tableau 2 : Évolution des prix à la consommation des produits alimentaires en Belgique	23
Tableau 3 : Canette VS Bouteille en verre : avantages et inconvénients	25
Tableau 4 : Tableau comparatif des concurrents belges	41
Tableau 5 : Tableau des critères de choix en fonction de l'âge et du sexe parmi les consommateurs d'alcool	46
Tableau 6 : Résumé du marché.....	53
Tableau 7 : Contacts utiles classés par ordre d'intérêt.....	69
Tableau 8 : Répartition des coûts fixes par année.....	86
Tableau 9 : Répartition des coûts variables par année.....	90
Tableau 10 : Répartition des coûts de production d'une bouteille à prix constants.....	91
Tableau 11 : Estimations minimales et maximales des dépenses marketing annuelles	92
Tableau 12 : Somme des coûts fixes et des coûts variables par année	93
Tableau 13 : Répartition des investissements par année	96
Tableau 14 : Répartition des amortissements par année.....	97
Tableau 15 : Comparaison des prix avec la concurrence.....	97
Tableau 16 : Constitution des prix pratiqués en fonction du canal de distribution	98
Tableau 17 : Quantités vendues par canal de vente	98
Tableau 18 : Chiffres d'affaires générés par canal de vente et par année	100
Tableau 19 : Tableaux résumés du compte de résultats	101
Tableau 20 : Tableaux résumés de la variation en besoin en fonds de roulement	101
Tableau 21 : Tableaux résumés du cash-flow opérationnel	102
Tableau 22 : Détail des résultats après impôts.....	103
Tableau 23 : Coûts fixes avec inflation.....	104
Tableau 24 : Coûts variables avec inflation	105
Tableau 25 : Coût total avec inflation.....	105
Tableau 26 : Analyse SWOT	106

Partie 1: Introduction Générale

Tout d'abord, écrire un mémoire de qualité, porteur de sens et qui éveille les consciences est quelque chose qui me tient à cœur. Pour se faire, plus de 14 mois d'efforts continus auront été nécessaires à la réalisation de cette thèse. En effet, il ne suffit pas d'écrire des morceaux de textes différents et les disposer les uns à la suite des autres, puisqu'aussi bien le fond que la forme jouent un rôle capital dans le message transmis et l'impression donnée aux lecteurs. Pour rendre le contenu captivant et intéressant, la rédaction a donc été divisée en cinq parties distinctes mais liées.

Premièrement, la partie introductive a pour but de dresser un premier tableau du sujet qui sera abordé. L'avantage d'une telle partie introductive est de communiquer les quelques bases qu'il est important de connaître pour pouvoir aisément comprendre la partie d'après, et évoluer en toute connaissance de causes. Qui plus est, elle aborde les motivations intrinsèques du projet.

Deuxièmement, l'étude de marché permet de se rendre compte de l'environnement dans lequel on opère. Que ce soit au travers d'une analyse de l'environnement macro-économique ou des concurrents sur le marché, ou bien même d'une étude des tendances actuelles et à venir dans cette catégorie de boisson, l'étude de marché se révélera d'une utilité sans précédent ! En effet, étudier la désirabilité, faisabilité et viabilité d'un projet est dépourvu de sens quand on ne comprend même pas le marché dans lequel on opère.

Troisièmement, l'étude de désirabilité, faisabilité et viabilité permet au lecteur d'entrer dans le vif du sujet. Bien sûr, pour être à même de mener cette étude convenablement, le positionnement sera d'abord explicite. La particularité de ces trois études est qu'à aucun moment les résultats seront tout à fait corrects ou tout à fait faux. Il y aura toujours une nuance intéressante qu'il faudra garder en tête au fur-et-à-mesure du développement du projet.

Quatrième et cinquièmement, ce mémoire sera conclu d'une manière qui sort de l'ordinaire, et qui pourtant se veut très pertinente. A côté de cela, un mot de la fin sur une réflexion post-rédactionnelle quant au lancement du projet viendra compléter ce mémoire.

Ensuite, étudier la désirabilité, la faisabilité et la viabilité de la création d'une entreprise de hard seltzers durables en Belgique répond à deux motivations. D'une part, cela coïncide avec mon projet entrepreneurial pour lequel je suis incubé au Start Lab ICHEC. D'autre part, quel que soit le projet d'entreprise étudié, réaliser ce genre d'étude permet de se rendre compte de la complexité d'entreprendre et de lancer un projet qui plaise, qui soit faisable et qui génère de la richesse. Qui plus est, s'attaquer au marché du hard seltzer comporte des similitudes avec s'attaquer au marché des cryptomonnaies en 2016. En effet, en 2016, comme maintenant avec les hard seltzers, on en parle, certains sont convaincus que ça va rapporter gros mais trop peu comprennent à quoi ça sert et comment l'utiliser. Bien que cette comparaison puisse sembler floue à ce stade-ci, vous comprendrez vite qu'elle est en fait un exemple parmi tant d'autres des étapes qu'une nouvelle invention doit passer avant d'être généralisée à l'échelle mondiale.

Enfin, l'objectif final de ce mémoire, outre la validation de mon parcours universitaire, est la validation des hypothèses relatives à la création d'entreprise. Autrement dit, savoir si ce projet est désiré, faisable et viable. Sans quoi, je n'engagerai pas des investissements importants dans son développement.

1.1 Introduction

Dans cette partie, tout d'abord, les notions d'eau aromatisée, de hard seltzer, de boisson alcoolique et de boisson alcoolisée seront analysées et définies. On y retrouvera d'ailleurs aussi une première répartition du secteur de la boisson.

Ensuite, on parlera de passion, d'accomplissement de soi, de recherche de liberté, de quête d'argent, d'innovation, de devoir sociétal et même de perpétuation de la tradition familiale. En effet, ces sept éléments représentent les facteurs motivationnels derrière ce projet.

Par après, l'impact du Start Lab ICHEC et de l'Erasmus à Los Angeles sur le développement du concept sera abordé.

Étant donné le secteur dans lequel l'entreprise opérera, l'avant dernier point parlera des conséquences néfastes d'une consommation excessive d'alcool. Plus de trois pages ont été destinées à parler des méfaits de l'alcool, et ce pour des raisons bien précises :

- Il est important de connaître les tenants et aboutissants du produit qu'on développe.
- C'est un sujet de tension sur lequel on peut être un jour amené à communiquer en public et mieux vaut être préparé.

Enfin, la dernière partie a pour mission de mettre en lumière les moyens qui ont été mis en œuvre pour collecter les données, pour mener des interviews, pour créer et partager des sondages, etc. Autrement dit, on parlera de la méthodologie mise au point pour mener les recherches à bien afin de poser des conclusions justes.

1.2 Définitions

1.2.1 Eau

« Liquide naturel, inodore, incolore et transparent quand il est pur. » (Google, s.d.)

1.2.2 Eau aromatisée

« Les eaux aromatisées de grandes marques sont à base d'eau minérale naturelle. A l'inverse, certaines marques de distributeurs sont à base d'eau de source, d'autres coupées d'eau du robinet. On distingue actuellement trois types d'eaux aromatisées en fonction de leur apport en sucre. (...) :

- Les eaux aromatisées ne contenant ni sucre ni édulcorant. Elles peuvent donc être consommées à volonté : Badoit Vertigo saveur citron et citron vert, Salvetat citron-citron vert...
- Les eaux aromatisées sans sucre mais édulcorées, avec Aspartam et Acésulfame K: Contrex ou Taillefine aux fruits édulcorés... Elles n'apportent pas de calories mais les édulcorants entretiennent le goût du sucre.

- Les eaux aromatisées peu sucrées. Elles ne sont pas totalement dépourvues de sucre. » (Boisson sans alcool, s.d., para.5)

1.2.3 Alcool, boisson alcoolique et boisson alcoolisée

Un alcool est « toute boisson contenant de l'alcool. » (Larousse, s.d.).

Une boisson alcoolique est une « boisson fermentée contenant naturellement de l'éthanol (vin, bière, cidre, etc.) ou distillée (eau-de-vie, cognac, whisky, etc.) » (cité par Psychologies, 2021, para.1). Tandis qu'une boisson alcoolisée est une boisson « où de l'éthanol a été ajouté » (cité par Psychologies, 2021, para.2).

1.2.4 Hard seltzer

« A drink consisting of fizzy water, alcohol, and flavouring » (Cambridge Dictionary, 2021)

On peut donc considérer que le hard seltzer est à l'intersection entre de l'eau, de l'eau aromatisée et de l'alcool. Étant donné qu'un hard seltzer peut naturellement être constitué d'alcool ou avoir subi un ajout d'éthanol, cette boisson peut être dite "alcoolique" ou "alcoolisée". Comme en témoigne le graphe ci-dessous, le processus de production n'est pas bien compliqué. En revanche, différentes techniques existent. Vous trouverez deux procédés de fabrications en annexe (Voir ANNEXE 1 : Recettes de hard seltzer).

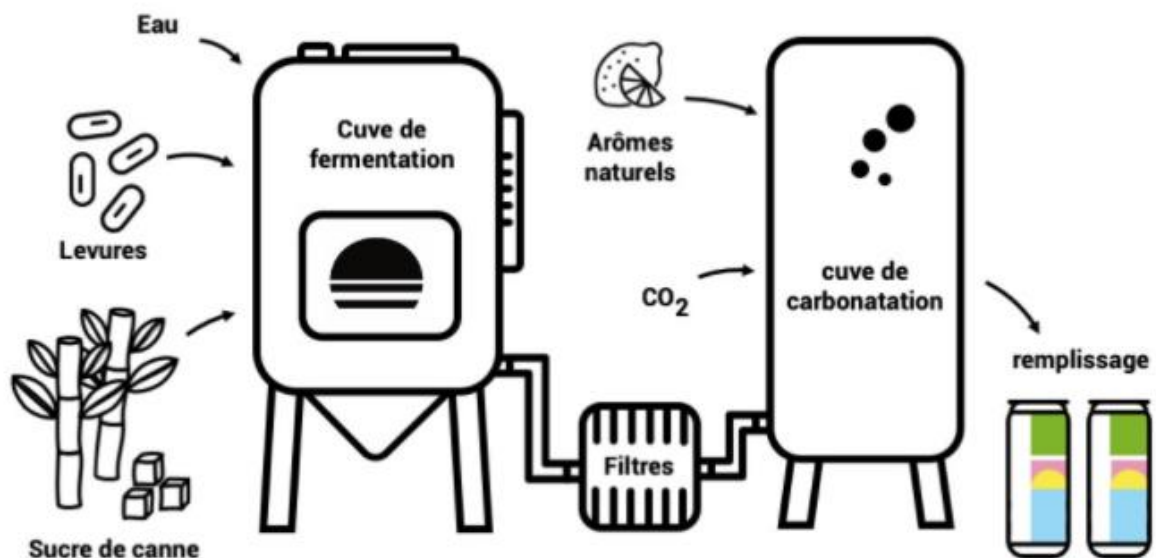


Figure 1: Qu'est-ce qu'un hard seltzer?

Source : Simon F. (2020). Qu'est-ce qu'un hard seltzer ?. Récupéré le 8 avril 2021 de <https://www.hard-seltzer.fr/qu-est-ce-qu-une-hard-seltzer/>

1.2.5 Subdivision du secteur en sous-secteurs et comparaisons

Selon Franson (s.d.), écrivain pour l'encyclopédie de sécurité et de santé au travail, le secteur des boissons se divise en deux grands groupes. Les quantités ci-dessous représentent les différentes quantités consommées en Belgique. On étudie uniquement les quantités à l'échelle nationale car, dans un premier temps, le positionnement sera exclusivement belge.

D'un côté, on retrouve les boissons non alcooliques pour lesquelles il est extrêmement compliqué de trouver les consommations totales belges et pour lesquelles il n'existe pas de données plus récentes ou faisant référence à la même période. Les boissons non alcooliques se subdivisent en cinq sous-groupes dont on va essayer de voir la consommation totale belge. Malheureusement, les données n'étant pas disponibles ou pas publiques, les chiffres avancés datent quelque peu...

- Les eaux → 16 millions d'hectolitres en bouteille en Belgique en 2021 selon la Fédération Royale de l'Industrie des Eaux et des Boissons rafraichissante ASBL (FIEB, 2022)
- Les jus de fruits, de légumes et de nectars → 1,81 million d'hectolitres en Belgique en 2016 selon Ajunec (2018).
- Les sirops → 63,1 millions de litres en Belgique en 2014 selon La Libre (2015)
- Le café → environ 8,9 millions d'hectolitres en Belgique en 2016 selon Café Privilège (2017)
- Les autres boissons sans alcool → 12,81 millions d'hectolitres en Belgique en 2014 selon La Libre (2015)

D'un autre côté, on retrouve les boissons alcooliques, elles-mêmes divisées en trois sous-catégories. La majorité de l'alcool consommé en Belgique l'est sous forme de bière ou de vin.

- La bière → environ 7 millions d'hectolitres en Belgique en 2018 selon Horeca Magazine (2019)
- Le vin → environ 3 millions d'hectolitres en Belgique en 2018 selon Bucella (2021)
- Les spiritueux (pas de données disponibles)

La question maintenant est : "Où classer le hard seltzer ?". En Belgique, selon Olivier Meurens interrogé par Lauwers (2020), ce n'est ni une bière, ni un vin. En effet, le hard seltzer constitue une nouvelle catégorie ! Toutefois, en termes d'alcoolémie et de consommation, on se rapproche de la bière. Malgré ce rapprochement, les accises qui s'appliqueront à la boisson sont définies en fonction du taux d'alcoolémie et du processus de production (fermentation ou distillation).

1.3 Raisons de la création d'une telle entreprise

Le 1819 (l'Agence Bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise) (2017), met en avant huit principales raisons d'entreprendre : la passion, la recherche de liberté, le besoin d'accomplissement personnel, l'argent, le devoir sociétal, la création de son propre emploi, l'innovation et perpétuer la tradition familiale. Sur ces huit raisons, la création de son propre emploi ne sera pas abordée car il est davantage une conséquence de l'entrepreneuriat qu'un objectif en soi. En fait, le 1819 est parvenu à résumer les facteurs qui me poussaient à entreprendre mais sur lesquels je ne parvenais pas à mettre de mots. Il est important de spécifier que, prises séparément, ces motivations ne suffisent pas. C'est le cocktail de ces sept motivations qui m'a poussé à sauter le pas et à entreprendre !

- **La passion**

Depuis tout petit, j'ai toujours été attiré par l'entrepreneuriat. En effet, cela fait des années que je note mes idées dans un carnet que j'ai quasiment toujours sur moi. En plus de ma passion pour l'entrepreneuriat, j'ai toujours été attiré par le secteur de l'événementiel, par la logistique et par la découverte de nouvelles saveurs. Proposer un produit qui permette à la fois d'avoir un pied dans l'événementiel et à la fois dans ce qui touche plus à la logistique, la production, la vente, etc. était auparavant une sorte de rêve. Maintenant, grâce à ce projet, je pourrai combiner la majorité de mes passions.

- **La recherche de liberté**

Tous, nous voulons être libres. Il suffit de regarder la croissance des mouvements protestataires partout dans le monde à l'égard des restrictions sanitaires pour comprendre cette quête de liberté. Celle-ci, je l'ai toujours désirée. Néanmoins, là où j'y ai vraiment pris goût, c'est durant mon Erasmus en BAC3. Toujours à la recherche de davantage de rencontres, de découvertes de nouvelles cultures et de nouveaux environnements, la création de sa propre entreprise offre quelque peu cette liberté. En effet, pendant quelques années, je vais devoir travailler plus que la majorité des employés mais je suis convaincu que cela me permettra, à terme, de lever le pied pour partir explorer le monde afin de pouvoir, à nouveau, stimuler ma créativité. Ainsi, j'aurai gagné en liberté tout en continuant à développer mon entreprise en apportant de nouvelles idées.

- **Le besoin d'accomplissement personnel**

Cette entreprise sera en accord avec mes valeurs et les valeurs que chacun devrait partager pour développer une société qui soit plus juste. En termes de valeurs, nous retrouvons la conscience écologique, un prix juste, des produits plus sains, biologiques et locaux. La croissance de chaînes de magasins comme Färm/Biofresh et The Barn, pour ne citer qu'eux, n'aurait pas été possible sans un partage de ces valeurs avec la population belge. Qui plus est, plus de 70% des répondants à mon sondage prêtent attention à la valeur nutritionnelle des produits qu'ils consomment (Voir ANNEXE 5 : Sondage Hard Seltzer) ! De plus, la création de cette entreprise peut être considérée comme un défi. L'objectif d'un entrepreneur est, entre autres, de prendre les opportunités qui se présentent à lui afin de pouvoir créer un produit ou un service qui a de la valeur aux yeux des autres.

- L'argent

Bien que souvent accompagné d'une connotation péjorative, j'assume ma volonté de gagner de l'argent et m'enrichir. Je ne pense pas que l'argent soit mauvais. Ce qui est bon ou mauvais avec l'argent est la façon dont on l'a gagné et la façon dont on le dépense. Personnellement, l'argent est un besoin. En effet, c'est une condition sine qua non que requièrent mes futurs projets de vie et d'entreprise que je souhaite construire.

- Le devoir sociétal

Bien que cela puisse paraître compliqué de répondre à un devoir sociétal dans le domaine de l'alcool, je suis convaincu que le hard seltzer peut y contribuer. Cette boisson rafraichissante, de par son standing, son prix, sa conception et ses constituants, a pour mission de révolutionner la façon de consommer de l'alcool. En tout cas, j'espère, par cette boisson, aider à inverser la tendance du binge drinking. En effet, selon l'OCDE (2015), la consommation d'alcool et surtout sa façon de le consommer a fait de l'alcool un plus grand tueur que le virus du SIDA, la violence et la tuberculose réunis. D'ailleurs, l'usage nocif de l'alcool, entre autres le binge drinking, se positionnait comme cinquième principale cause de décès et d'invalidité dans le monde...

La boisson proposée sera d'un certain standing de par son prix plus élevé qu'une bière pour un taux d'alcoolémie équivalent à une pils et de par son packaging élégant qu'un consommateur sera fier d'afficher. Ces deux atouts, ne pousseront pas le client à boire rapidement et en quantité. En s'affichant avec cette boisson en main, il fera partie des gens "branchés" qui font attention à leur santé et favorise une boisson plus saine qu'une bière. De plus, les jeunes ou moins jeunes vraiment désireux de faire du binge drinking ne consommeront pas un tel produit qui coûtera plus cher qu'une pils classique. Une comparaison peut ici être faite entre Redbull et les marques blanches de boissons énergisantes. La conception est la même mais, pour l'image, il est mieux vu de consommer un Redbull. Cependant, outre cet aspect image, le hard seltzer sera lentement savourée pour profiter au maximum de son goût et du sentiment de fraîcheur qu'il offre.

Au niveau de sa conception et ses constituants, aucun sucre (après fermentation) ne sera ajouté. Seul le sucre transformé en alcool lors du processus de fermentation sera utilisé. C'est pourquoi, selon Truly (2021), la quantité de sucre restante peut avoisiner un gramme par canette de 33cl environ. De plus, selon Carrefour (2021), le nombre de calories pour un hard seltzer de marque "Snow Melt" avoisine les 28/100ml contre 42/100ml pour une Heineken. Cette boisson, pour un taux d'alcool équivalent à celui d'une bière pils, grâce à ses 33% de calories en moins, représente donc moins de risque d'obésité.

Enfin, pour ce qui est des matières premières (fruits, sucre et levure), elles proviendront toutes de l'agriculture biologique belge, ce qui apportera de la visibilité et un soutien financier aux producteurs belges.

- L'innovation

Cette boisson existant déjà et, étant donné qu'il s'agit toujours du même produit de base auquel on ajoute des arômes différents, ce ne sera pas une révolution à part entière. Cependant, une innovation en termes de processus de production sera présentée plus tard dans le mémoire (cf. infra p.62)!

- **Perpétuer la tradition familiale**

Enfin, une des raisons pour laquelle je désire entreprendre dans ce secteur en particulier est simplement liée au fait que mon arrière-grand-père n'est autre que le créateur des bières "Leffe" et "Vieux-Temps". Bien que l'activité brassicole ait rythmé la vie de famille pendant des décennies, n'ayant eu que des enfants qui n'étaient pas intéressés par la reprise de la brasserie, celle-ci a été revendue à AB InBev. Je veux donc montrer que ce n'est pas parce que je suis arrivé une génération en retard que je ne peux pas réintégrer la tradition au sein du patrimoine culturel familial !

1.4 Rôles de l'incubateur et de l'Erasmus dans la création du projet?

Avant de commencer, j'aimerais souligner que ce point a pour objectif de mettre en exergue les deux contributeurs clés à la création de mon entreprise. En effet, je ne développerai donc pas comment créer une entreprise, les points à ne pas omettre, etc. Au travers de cet écrit, je souhaite plutôt expliquer les deux facteurs pivots de mon développement personnel et de celui de ma future entreprise.

1.4.1 Le Start Lab

Initialement, je sollicitais pour créer une auberge de jeunesse insolite à thèmes. En revanche, comme j'ai pu l'entendre lors d'échanges au Start Lab, le projet final d'un incubé ressemble rarement au projet initial pour lequel il a postulé. Ici, un changement radical s'est imposé et je me suis finalement rattaché à une idée que j'avais déjà eue en 2017.

Selon le site internet du Start Lab ICHEC (2021), outre le fait de pouvoir jouir de l'opportunité d'effectuer son parcours Stage-mémoire au Start Lab afin de réellement travailler au développement de son projet, l'incubateur offre aussi d'autres avantages.

1.4.1.1 *Les formations collectives*

Les étudiants-entrepreneurs bénéficient de formations qui se divisent en trois grandes phases.

Premièrement, au printemps, une fois par an, a lieu le start-iD qui consiste en seize heures de formations afin de clarifier sa volonté d'entreprendre. Cela se fait au travers de plusieurs canaux qui sont la déconstruction des idées préconçues par rapport à l'entrepreneuriat, le passage du business plan à une entreprise et les différentes façons d'améliorer l'idée qu'on souhaite développer.

Deuxièmement, la phase start-test se déroule deux fois par an et n'est accessible qu'après sollicitation et interview des semaines plus tôt. J'ai donc poursuivi cette formation pendant un semestre afin de confirmer ou infirmer les hypothèses sur lesquelles je me basais pour la création de mon projet. Cela m'a donc permis d'infirmer ces hypothèses, de pivoter et de me réorienter vers le projet actuel. Grâce à la formation de 50 heures dont on bénéficie en parallèle et un sondage auprès d'un public plus ou moins prédéfini, j'ai pu confirmer certaines hypothèses et constater quelles tranches de la population étaient davantage susceptibles d'acheter mon produit. À côté de cela, ces formations m'ont aussi

permis de revoir les bases de l'entrepreneuriat comme l'équation de création ou le Business Model Canvas.

Troisièmement, le start-fly est le terme utilisé pour décrire les phases de décollage et d'envol du projet. L'objectif de cette dernière étape au Start Lab est de se positionner, vendre ses premiers produits ou services et de se développer. C'est à ce stade que se trouve actuellement mon projet.

1.4.1.2 L'expertise

Enfin, toujours d'après le Start Lab (2021), les incubés bénéficient d'un panel d'experts dans des domaines variés. De la communication au droit commercial, en passant par des experts financiers, on peut bénéficier jusqu'à quatre heures d'expertise totalement gratuites.

1.4.2 L'Erasmus

Selon Spiritshunters (2020), inventé en 2013 sous la marque « Spiked Seltzer », le premier hard seltzer provient des États-Unis. Il était donc très important pour moi d'aller comprendre le marché où tout a commencé. En effet, cela a permis de poser des hypothèses sur les différences d'habitudes de consommation entre les deux continents, et d'en infirmer ou confirmer certaines. En plus, des connexions utiles avec des producteurs et distributeurs de boissons tels que Deji Wesley (fondateur de GoHard Energy drink) et Mike Pickett (CEO de Muscle Milk) ainsi que des consommateurs de boissons comme les présidents de fraternité qui organisent des festivités chaque semaine où l'alcool ne manque pas ont pu être établies.

De surcroît, l'University of Southern California bénéficie d'une renommée planétaire par la qualité de son éducation. En effet, selon Worldscholarshipforum (2021), l'université a un taux d'admission de seulement 11% et, selon site College Tuition Compare (2021), USC a des SAT (1435/1600 contre 1495/1600 pour Stanford) et ACT 32/36 contre 33/36 pour Stanford) similaires à ceux de Stanford University. Sans parler du fait que j'ai suivi le programme en entrepreneuriat qui détient la 6^{ème} place au monde selon John A. Byrne (2019).

Enfin, j'ai particulièrement été marqué par un cours d'entrepreneuriat qui fut donné par Monsieur Rob Schoeben dont le parcours professionnel et entrepreneurial nous a permis de nous connecter au monde des entreprises fleurissantes. De surcroît, nous avons été amenés à inventer et développer un projet (le Robinhood de la philanthropie dans notre cas) qu'on a régulièrement pitché. Le tout s'est finalement conclu par une présentation de levée de fonds en face d'investisseurs. Inutile de stipuler l'importance de ce bagage qui m'accompagnera dans le développement de mon entreprise.

1.5 Préventions: les méfaits de l'alcool

1.5.1 Introduction

Avant de créer une entreprise dans le secteur de la boisson, en particulier celle contenant de l'alcool, il est important de se rendre compte des risques liés à une consommation abusive de cette dernière. C'est pourquoi, ci-dessous, vous retrouverez en un chapitre condensé et compréhensible les maladies et risques liés à une consommation irresponsable d'alcool !

1.5.2 Définitions

Voici trois définitions selon Leemann, Schnider et Sossauer (2018).

La dépendance survient beaucoup plus vite et à beaucoup plus de monde que ce qu'on ne peut imaginer. Celle-ci se traduit au travers de différents critères : « un désir puissant de consommer, une difficulté à contrôler sa consommation, un syndrome de sevrage physiologique, une tolérance aux effets, un abandon progressif d'autres sources de plaisir et une poursuite de la consommation malgré la survenue de conséquences néfastes ». (Leemann, Schnider et Sossauer, 2018, p.2)

Consommation à risque : au moins une fois par mois quatre verres standards ou plus à la suite pour des femmes ou cinq verres pour les hommes sachant qu'un verre standard correspond à 10-12g d'alcool pur, soit 3dl de bière ou encore 1dl de vin.

Consommation chronique à risque : en moyenne quotidiennement un verre standard d'alcool ou plus (femmes) ou deux verres standards ou plus (hommes)

1.5.3 Conséquences neurologiques d'une consommation irresponsable d'alcool

Cette partie relate des conséquences et complications neurologiques de la consommation d'alcool. Pour être le plus précis possible, je me suis penché sur une revue médicale suisse écrite par Leemann et al. (2018).

Outre les répercussions sur le foie, consommer de l'alcool peut aussi avoir de nombreux effets sur le système nerveux qui se traduisent au travers de multiples maladies dont on entend encore que rarement parler puisque celles-ci sont encore trop souvent diagnostiquées lors d'études post-mortem. Qui plus est, les conséquences neurologiques étant le plus souvent indolentes et peu spécifiques, médecins et patients tardent à les identifier.

Comme nous le savons tous, quand on consomme de l'alcool, notre attention diminue, notre humeur change et est parfois plus variable et, enfin, on est désinhibé. Toutefois, selon Leemann et al. (2018), il existe différentes classes d'intoxication. Attention, celles-ci représentent une moyenne mais chaque effet varie en fonction de la tolérance personnelle, la vitesse d'ingestion, la quantité ingérée et le facteur héréditaire. Voici les trois classes principales, selon Leemann et al. (2018).

1.5.3.1 Intoxication aiguë

Dans le cas d'intoxication aiguë, on parle d'ingestion massive d'alcool. Tout d'abord, l'alcool aura sur le consommateur un effet dépressur qui entraînera (en fonction des cas) par ordre d'apparition, stupeur, dépression respiratoire et coma. De plus, après la phase d'alcoolisation massive, certains individus développent le syndrome de sevrage alcoolique. Ce sevrage est représenté par des sudations nocturnes, une perte d'appétit, une perte du sommeil, des tremblements, une irritabilité, des vomissements, une anxiété et des diarrhées... Ces symptômes, en fonction de notre alimentation et notre comportement, peuvent se transformer et amener à une confusion, des hallucinations, une tachycardie, une agitation ou même une crise d'épilepsie. En effet, les personnes dépendantes de l'alcool ont au moins trois fois plus de chance de faire une crise d'épilepsie comparées à la population générale.

À côté de ça, le syndrome de Gayet-Wernicke ou Wernicke korsakoff est une maladie dont les lésions caractéristiques sont 8,33 fois plus nombreuses chez les alcooliques. Concrètement, ce syndrome est constitué de troubles oculomoteurs (blocage du regard de bas en haut), d'un syndrome cérébelleux (troubles de l'équilibre et difficultés de coordination) et de troubles de la vigilance. Malheureusement, dans 17 à 20% des cas, l'issue pour les porteurs de cette maladie est fatale... Et ce malgré un traitement !

Sans parler de l'accident vasculaire cérébral (AVC) qui peut être causé par une consommation extrêmement importante, lors d'événements de « binge drinking » par exemple... L'ingestion excessive d'alcool favorise en effet l'hypertension, la cardiomyopathie (maladie due au fait que le cœur ne parvient plus à pomper le sang correctement), les défaillances du rythme cardiaque et les troubles de coagulation du sang. En d'autres mots, les risques d'AVC ischémique et hémorragique augmentent respectivement selon une courbe en J et de manière dose-dépendante.

Enfin, à côté de ces effets plus complexes à comprendre, nul n'ignore l'existence de la campagne BOB et tous connaissons quelqu'un qui a conduit en voiture sous l'influence de l'alcool. Pourtant, boire de l'alcool augmente considérablement le risque de chute ou d'accidents de la voie publique. D'ailleurs, selon une enquête de l'Institut Belge pour la Sécurité Routière (2018), plus d'un accident sur dix est lié à l'alcool et environ 200 personnes décèdent ainsi sur la route en Belgique chaque année...

1.5.3.2 Intoxication subaiguë

L'intoxication subaiguë est principalement responsable de deux maladies, à savoir l'encéphalopathie hépatique et la myopathie. La première est constituée de deux étapes. Premièrement, l'apparition de symptômes neuropsychiatriques tels que « confusion, altérations cognitives et visuelles, déficit d'attention et troubles de l'état de conscience » (Leemann, Schnider et Sossauer, 2018, p.5). Deuxièmement, une chute soudaine du tonus des muscles des mains ou une sorte de parkinsonisme peut, dans certains cas, survenir.

La myopathie quant à elle peut être définie comme une destruction des tissus musculaires qui sont remplacés par des tissus inertes, ce qui entraîne la diminution et la fonte du muscle. Cette maladie peut heureusement être combattue grâce à une abstinence d'alcool. Dans ce cas, le patient retrouve en général la totalité de sa force 5 ans plus tard.

1.5.3.3 Intoxication chronique

Une consommation chronique entraîne une adaptation structurelle du système nerveux entraînant aussi le syndrome de sevrage alcoolique qui crée à chaque fois de nouvelles lésions cérébrales qui, de plus, s'accumulent...

La principale conséquence sur la santé d'une intoxication chronique est la démence. Il s'avère même que la consommation d'alcool soit liée à la démence selon une courbe en J. Comparé à Alzheimer, les troubles relèvent de la récupération de l'information et non de son encodage. Enfin, la démence alcoolique est aussi synonyme d'une instabilité émotionnelle et de l'humeur.

1.5.4 Conséquences sociales d'une consommation irresponsable d'alcool

Tout d'abord, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2001), la propension à consommer une importante quantité d'alcool va faire qu'on choisira des amis qui partagent cette façon de consommer et, inversement, eux viendront vers nous. Il est vrai que des personnes dépendantes peuvent développer des relations chaleureuses mais l'instabilité émotionnelles sera une menace constante pour cette amitié.

À côté de ça, l'alcool représente un risque comportemental dû à l'instabilité émotionnelle. Le groupe le plus à risque est celui des femmes, et les risques sont multiples... Par exemple, une femme inhibée sera considérée comme sexuellement disponible par certains hommes. Cela entraîne bien évidemment de nombreuses situations de viol par un inconnu ou même un proche (famille, ami, collègue). De plus, on peut aussi répertorier de nombreuses violences faites aux femmes par des partenaires ivres qui ne savent plus se contrôler. Malheureusement, trop peu nombreuses sont les femmes victimes de tels violences physiques ou psychologiques qui osent en témoigner. Or, quel que soit le rang familial de l'opresseur, celui-ci est coupable et doit répondre de ses actes. Qui plus est, comme en témoigne la figure suivante, l'ensemble de la structure familiale et de ses membres sont impactés par cette situation.

Tableau 1 : Réponses données par de jeunes adultes dont les parents ont des problèmes d'alcool et les membres d'un groupe témoin pour chaque élément de l'échelle des difficultés de l'enfance.

Tableau 1. Réponses données par de jeunes adultes dont les parents ont des problèmes d'alcool et les membres d'un groupe témoin pour chaque élément de l'échelle des difficultés de l'enfance

	Enfants de l'alcool (%)	Témoins (%)
Choses ne se passant pas comme prévu	50,3	25,0
Manque de vie sociale de la famille	67,9	38,8
Nombreux déménagements	27,3	18,8
Être souvent livré à soi-même	47,3	25,0
Être obligé de participer aux disputes des parents	44,8	8,8
Être tiraillé entre les parents	51,5	20,0
Craindre qu'un parent ne se retrouve au chômage	22,4	3,8
Crainte de devoir se passer du soutien des parents	22,4	6,3
Ne pas révéler certaines choses à un parent pour protéger l'autre	33,9	10,0
Mettre un parent au lit	28,5	1,3
Devoir prendre soin d'un parent	27,3	7,5
Devoir se comporter comme un enfant plus âgé	61,8	21,3

Source : Velleman & Orford (10, p.307).

Source : Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2001). *L'alcool et ses conséquences sociales : la dimension oubliée*. Europe : Organisation mondiale de la santé Bureau régional de l'Europe, p.5.

Concrètement, pour les enfants, les risques de délaissement, d'insécurité, d'isolement et de comportements ou exigences contradictoires de la part des parents augmentent considérablement quand l'alcool fait partie du quotidien de la famille. Toutes ces conséquences sont aussi souvent la cause d'un alcoolisme de l'enfant quand ce dernier deviendra adulte. En effet, la probabilité d'avoir des problèmes d'alcool est deux à dix fois supérieure...

Enfin, la présence abusive d'alcool dans le cercle familial est dévastatrice pour l'instruction des enfants. Quand un parent boit trop, les enfants commencent généralement par avoir de mauvais résultats avant de manquer des classes et finir par abandonner les cours. Si, en plus, les enfants/adolescents/jeunes adultes commencent à boire de manière excessive épisodiquement, les résultats scolaires chutent et l'abandon scolaire devient d'autant plus courant.

1.5.5 Conséquences financières d'une consommation irresponsable d'alcool

Nul n'ignore l'effet de l'alcool sur la productivité. Que ce soit en état d'ivresse ou le lendemain de la veille, quand on en consomme, on est moins productif. Or la productivité est d'une importance capitale pour un employeur. C'est pourquoi, comme l'annoncent de nombreuses études, la consommation excessive d'alcool et le chômage sont souvent la cause et la conséquence de l'un et l'autre. Comme l'avance l'OMS (2001), avant le chômage, les employés alcoolodépendants ont tendance à profiter des congés maladie. Cela coûterait annuellement environ 779 millions de livres au Royaume-Uni... Malheureusement, de tels chiffres n'existent pas à l'échelle européenne ou belge. Toutefois, à côté du coût employeur, la perte d'emploi de l'employé est d'autant plus grave. Sans revenu, ce dernier accumulant les dettes risque de s'enfermer encore davantage dans son alcoolisme... Sans parler des risques de dilapidations de ses économies en paris sportifs ou autres loteries quelconques ou bien même au travers d'achats inutiles et compulsifs.

1.5.6 Conclusion

Malgré tous ces côtés négatifs qu'un producteur, distributeur ou vendeur de boissons contenant de l'alcool se doit de prendre en considération lors de ses décisions, l'alcool a quand même quelques effets positifs qu'on ne peut négliger. D'un moyen de se mettre plus à l'aise lors d'événements imposants à un moyen de rencontrer de nouvelles personnes, en passant par la création d'emplois, l'alcool est aussi synonyme de partage d'une passion commune.

1.6 Méthodologie utilisée

Pour mener à bien les recherches, plusieurs méthodes de collecte de données et de développement de projet ont été utilisées. Ci-dessous seront abordés, l'impact du Start Lab ICHEC, l'impact de l'Erasmus en Californie, le sondage mené et les différentes interviews réalisées.

- Les coachings individuels au Start Lab

Selon le Start Lab ICHEC (2021), les suivis individuels ont pour mission de faire prendre du recul aux incubés par rapport à leur projet. En effet, un premier coaching avec Marine Falize m'a permis de me rendre compte que j'avais la tête dans le guidon. À la suite de ce coaching et cette prise de conscience, j'ai pivoté vers le projet de hard seltzer. En plus de ce suivi individuel avec Marine Falize, j'ai bénéficié de conseils et de discussions franches et informelles avec un jeune entrepreneur expérimenté, Killian Laffont. Ces échanges furent d'une grande richesse et me permirent d'orienter au mieux mon positionnement.

- L'hébergement et la mise en réseau

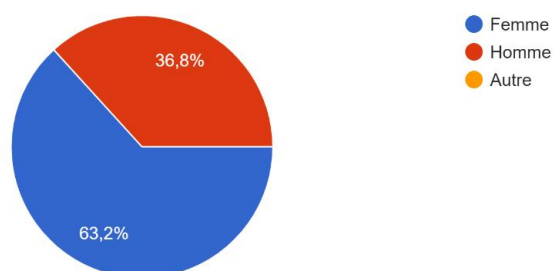
En plus des formations collectives et individuelles, on bénéficie aussi d'un accès aux bureaux du Start Lab. On peut recevoir des fournisseurs dans les salles de réunions, partager la pause du midi avec d'autres étudiants entrepreneurs dans la cuisine ou simplement aller travailler dans l'espace de coworking qui permet de garder un certain rythme. En effet, par cette présence au Start Lab, on

parvient à avancer puisque, au final, on est tous dans le même bateau. De plus, cela nous permet de nous entraider quand on ne comprend pas quelque chose alors que, parfois, certains incubés sont devenus des spécialistes en la matière et on gagne ainsi beaucoup de temps. Par exemple, au début du projet, les conseils et opinions d'Arnaud Defruit (entrepreneur sur le marché des thés) m'ont été d'une grande utilité !

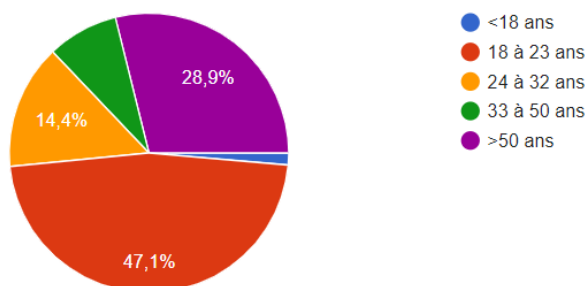
- Le sondage

En avril 2021, j'ai réalisé un sondage auprès de près de 300 personnes sur les réseaux sociaux. D'un point de vue pratique, le Google Form a été publié sur mon profil Facebook et des amis d'autres tranches d'âge ont relayé l'information sur leur profil afin que je ne me limite pas aux étudiants entre 20 et 24 ans. Ce sondage a aussi été envoyé par mail à des personnes plus âgées afin de mesurer leur intérêt pour une telle boisson. Le but derrière un tel sondage était de comprendre les habitudes de consommation des consommateurs. Grâce à des questions relatives à l'importance de certains critères dans leurs décisions d'achats, des hypothèses quant au positionnement du projet ont pu être avancées. Cependant, il faut rester conscient que la population répondante n'est pas représentative de la population belge puisque la population interrogée est uniquement celle qui a pris le temps de répondre. Malgré cette faiblesse, étant donné l'importance du marketing sur les réseaux sociaux dont Facebook, il n'est pas dénué de sens d'avoir interrogé cette communauté. Cela permet en effet de mieux maîtriser les critères de sélection en termes de publicité et de donner une certaine direction à la suite de mes recherches. Ci-dessous, voici une base de la typologie des gens interviewés sur base de leur genre, âge et consommation. La suite sera détaillée plus tard. (Voir ANNEXE 5 : Sondage Hard Seltzer)

Quel est votre genre?
291 réponses

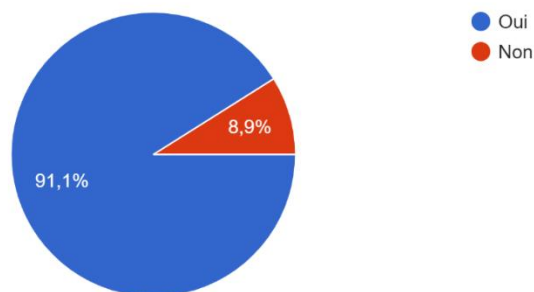


Quel est votre âge?
291 réponses



Consommez-vous des boissons contenant de l'alcool?

291 réponses



À quelle fréquence consommez-vous des boissons contenant de l'alcool?



265 réponses

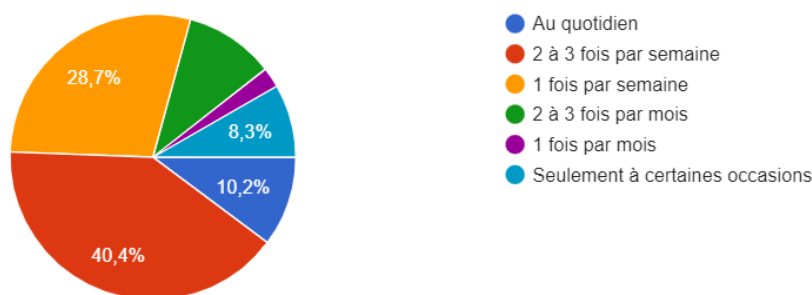


Figure 2 : Partie des résultats du sondage réalisé en 2021 en Belgique.

- Les recherches (internet, livres, revues, ...)

Ce mémoire est la conclusion de 14 mois de recherche. En avançant étape par étape, et en divisant donc la rédaction en différentes parties, cela a permis de réellement plonger dans un sujet plus particulier pendant quelques jours, voire semaines afin de m'en imprégner et pouvoir rédiger ces différentes sous-parties d'une manière qualitative ! Après rédaction de chacune de ces parties, un temps de relecture et de considération était posé afin d'évaluer l'avancement du projet dans son ensemble ainsi que les progrès d'un point de vue rédactionnel. Cette consistance d'un point de vue recherche des données et d'un point de vue rédactionnel m'ont permis de garder les idées claires de la direction à suivre. Cette clarté a été un tremplin pour se poser des questions pertinentes tout au long du développement pour ne manquer aucune opportunité.

- Les interviews

Au nombre de cinq, ces interviews furent extrêmement intéressantes !

Premièrement, une rencontre avec le maraicher Tom Paris au mois de février a permis de révéler une grande faiblesse du secteur arboricole. Cette grande faiblesse est la non-utilisation et le gaspillage des pommes et des poires présentant des mycotoxines comme la patuline (cf. infra p.62). Outre cet aspect-là, ces quatre heures de rendez-vous ont été très fructueuses ! En effet, du carnet d'adresses à des documents de l'organisme Crédal en passant par une offre de "partenariat" pour l'utilisation de sa cuisine partagée agréée AFSCA, les nouvelles étaient bonnes !

Deuxièmement, après quelques échanges l'an dernier et quelques échanges de courriels en février, une estimation de prix de production par litre a été reçue par BeerSelect. C'était exactement ce qu'il manquait au projet pour pouvoir avancer avec une idée plus claire de la rentabilité et donc de la viabilité du projet.

Troisièmement, la rencontre avec le manager marketing hard seltzer Europe d'AB InBev – Alexandre Wellens en février 2022 fut très instructive. En effet, son expérience dans le monde du hard seltzer et sa position au sein d'AB InBev (numéro un mondial du secteur brassicole) lui confère une idée assez précise de l'avenir de la catégorie. En plus, son évolution au sein d'AB InBev lui permet aujourd'hui d'avoir une vue d'ensemble de tout le secteur brassicole. Cela lui permet de se référencer à des directions à suivre ou à éviter et d'être très clair dans les messages qu'il communique. En effet, grâce à ces allusions à des histoires passées, la compréhension des différentes potentielles perspectives a été simplifiée.

Quatrièmement, au mois de mars 2022, j'ai eu la chance d'avoir le Group Merchandise Offer Director de Carrefour – Geoffroy Gersdorff au téléphone. Nous avons échangé quant au succès du hard seltzer dans la grande distribution. Je n'ai malheureusement reçu aucun chiffre précis quant aux taux de ventes, au taux de rotation, etc. mais la tendance a bien été communiquée ! Il a donc été plus facile d'estimer les ventes pour un tel projet.

Cinquièmement, ce même mois, de nombreux échanges de courriels ont eu lieu avec June Curry-Lindahl de chez Real Buddies. Bénéficier de certains chiffres de la part de cette start-up belge de hard seltzers fut d'une grande aide pour modérer ou accentuer les estimations de ventes dans tel ou tel canal de distribution, à telle ou telle période de l'année, etc. Bref, la confrontation des résultats d'interviews avec Alexandre Wellens, Geoffroy Gersdorff et June Curry-Lindahl ont permis de poser des hypothèses de qualité quant à la viabilité du projet !

1.6.1 Conclusion

Cette méthodologie variée a permis de récolter des informations de qualité. Ainsi, des hypothèses intéressantes et soulevant le questionnement ont été amenées. Enfin, le mémoire a pu être rédigé sur base d'hypothèses testées (cf. infra p.109) et le projet a donc pu avancer sur des bases solides.

2 Partie 2: Étude de marché

2.1 Introduction

L'étude de marché suivante a été réalisée dans le but de collecter et analyser un maximum d'informations relatives au secteur sur lequel on va opérer afin de s'aider à la création du business plan. En voici les sept étapes.

Premièrement, l'histoire du hard seltzer sera écrite afin d'en comprendre les origines et le processus pour arriver à la création d'une telle boisson.

Deuxièmement, les tendances dans le monde de la boisson seront analysées. Pour ce faire, les impacts du covid-19 et les nouvelles tendances de consommation seront confrontés à la consommation dans le monde afin d'en tirer les meilleures conclusions. Ensuite, une analyse poussée de l'impact du choix du contenant pour l'entreprise de hard seltzer a été dressée et les points clés seront ici présentés.

Troisièmement, l'environnement macroéconomique des producteurs de hard seltzers va être étudié. Grâce à une analyse PESTEL, les aspects politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux seront étudiés.

Quatrièmement, on distinguera les acteurs principaux sur ce marché en effervescence. Pour rendre l'analyse plus compréhensible, on commencera par une étude des acteurs principaux aux États-Unis, là où tout a commencé. Ensuite, on reviendra sur le vieux continent pour prendre les bonnes pratiques des acteurs basés en France et dont le business model s'approche du mien. Il a été décidé d'analyser le marché Français comme marché de référence en Europe car selon les échanges avec des acteurs de la grande distribution, le marché français est quelques mois en avance sur le marché belge. Cela permet donc de ne pas reproduire les mêmes erreurs qui seraient commises par des acteurs en France. De plus, le comportement d'un consommateur français se rapproche davantage du comportement d'un consommateur belge que celui d'un consommateur néerlandais qui se rapproche davantage d'un mode de consommation scandinave ou danois par exemple. Sans parler du fait que, connus pour leur gastronomie, les acteurs français cherchent à se positionner sur un marché haut de gamme, ce qui correspond au positionnement escompté du projet. Enfin, on terminera par l'analyse des concurrents belges et, pour se faire, on se concentrera sur les cinq start-ups de la catégorie.

Cinquièmement, on va essayer de comprendre au mieux les consommateurs grâce à une analyse segmentée des consommateurs d'eaux aromatisées d'une part et des consommateurs de boissons contenant de l'alcool d'autre part.

Sixièmement, une analyse claire et précise des différents canaux de vente que ma gamme est susceptible d'utiliser sera réalisée. Celle-ci se répartit en quatre grandes parties ; les magasins (grande distribution et magasins de proximité ou magasins bio), l'HoReCa, les événements et la vente en ligne.

Septièmement, une première conclusion des opportunités de marché sera présentée.

2.2 Le secteur de la boisson : Évolution historique (premières eaux aromatisées, premiers sodas, succès, échecs, ...)

Selon Hitt (2020), l'histoire du hard seltzer commence non pas en 2013 comme on voit souvent dans les médias mais bien au 18^{ème} siècle quand Joseph Priestly a transformé de l'eau en eau pétillante pour la première fois. Voici son histoire, selon Hitt (2020).

Dès 1865, des fournisseurs eurent l'idée d'y ajouter des saveurs afin de se différencier de la concurrence sur un produit qui n'avait pas évolué depuis près d'un siècle. Parmi les premières saveurs à arriver sur le marché, on pouvait retrouver orange, melon, fraise, cerise, ananas, ...

En 1950, le succès de l'eau pétillante sans saveur s'estompe tandis que celui des seltzers prend de l'ampleur.

Dans les années 60, la boisson "*Rose Kennedy*"¹ a été créée et fut un énorme succès. En effet, la mère de JF Kennedy en buvait lors d'une interview télévisée.

Dans les années 90, le vin prit de l'ampleur au détriment des seltzers. Pour faire face à cette concurrence montante, von Mandl inventa "*Zima*"² qui fut un grand échec commercial. En effet, malgré les 1,2 millions de futs vendus en 1994, les 50 millions de dollars investis en marketing et la continuelle moquerie de cette boisson par certaines personnalités publiques en ont fait une boisson féminine alors que les efforts marketings étaient dirigés vers les hommes. Ce fut un échec commercial... Néanmoins, il apprit que 25% des hommes qui boivent de la bière n'aiment pas vraiment son goût. Ils en boivent parce qu'ils ne veulent pas être vus avec quelque chose d'autre en main. C'est alors qu'apparait l'idée de créer une boisson maltée (qui ne soit pas de la bière) et de la mettre dans des bouteilles du style "*bouteille de bière*" sous le nom de "*Mike's Hard Lemonade*"³.

En 1999, il crée la société Mark Anthony Group afin de vendre sa nouvelle boisson au grand public. Très vite, celle-ci se retrouve dans toutes les fêtes de lycéens.

En 2013, Bon & Viv a lancé SpikedSeltzer. Ils avancent être les premiers à avoir produit du hard seltzer.

En 2016, selon CNBC Make It (2020), AB InBev rachète SpikedSeltzer et renomme sa boisson "*Bon & Viv*". À côté de ça, selon Hitt (2020), von Mandl, jaloux, décide de se pencher sur ce produit et lance White Claw la même année. Sa particularité ? Être disponible en cinq saveurs différentes. Au même moment, The Boston Beer Company se lance sur le marché avec sa marque "*Truly Hard Seltzer*".

En 2018, le #ClawLife fait le tour des États-Unis et White Claw prend le dessus du marché. En effet, leur impressionnante croissance inespérée (près de 200%) les a pris de court. Si bien, qu'en septembre 2019, avec plus de 50% des ventes de hard seltzers à son actif, c'est la pénurie. En effet, au premier semestre seulement, on parlait déjà d'un marché d'une valeur de 2,7 milliards de dollars outre-Atlantique selon Vilrobe (2020).

En mars 2020, White Claw a non seulement refait ses stocks mais a aussi développé trois nouvelles saveurs.

¹ Cocktail à base de vodka, soda et jus de canneberge

² Boisson gélèremement gazeuse et claire commercialisée comme une alternative à la bière.

³ Boisson à base de vodka et de saveurs naturelles

En 2021, Coca-Cola a sorti son “*Topo Chico*” hard seltzer en Belgique (après sept autres pays européens) au prix de 1,97€ par canette de 33cl.

En 2022, selon Seltzer France (2021), Pepsi répliquera avec l’introduction de sa propre gamme de hard seltzer. Aucune date n’est cependant avancée pour une entrée en Belgique. De plus, nombreuses sont les brasseries belges de plus petites tailles qui avancent travailler à la création de leur propre gamme. Cela montre donc un certain dynamisme ! La question reste de savoir si les entreprises se lancent dans ce marché pour avoir un pied dedans au cas où ce n’est pas une mode et que le marché explose ou s’il y a vraiment des perspectives de croissance étudiées.

Malheureusement, il n’existe pas de données plus précises. Soit, celles-ci sont confidentielles, soit il faut déboursier des milliers d’euros pour avoir accès à une étude d’un bureau comme Nielsen par exemple... Il en va de soi qu’étant donné l’aspect qualitatif de telles études, il serait judicieux de s’en procurer une avant les premiers investissements. En effet, mieux vaut investir 3000€ dans une étude que risquer d’en perdre des dizaines de milliers en se lançant dans un marché pas aussi prometteur qu’il en a l’air. Cependant, sans de fortes convictions que le marché ne se développe encore grandement à l’avenir, les mastodontes internationaux n’auraient pas tant investi dans ce marché.

2.3 Tendances dans le monde de la boisson

2.3.1 Les impacts du covid-19

Le monde de la grande distribution a su profiter de cette ruée vers les biens alimentaires au début de chaque période de confinement. En termes de chiffre d’affaires, l’année 2020 a été une année record pour le secteur de la grande distribution ! 2021, quant-à-elle ne fut pas synonyme de grande croissance en termes de chiffres d’affaires mais on a tout de même pu observer une croissance d’environ 6% de l’e-commerce alimentaire . Néanmoins, le secteur de l’HoReCa a eu beaucoup plus de mal à supporter cette crise sanitaire. Quand on sait que le point commun principal entre un hôtel, un restaurant et un café est qu’on puisse y déguster une boisson, inutile de préciser que les producteurs/fournisseurs de boissons ont aussi beaucoup pâti de cette crise. Afin de ne pas crouler sous les dettes, ils ont dû se réinventer. Studio Blackthorns (2021) reprend dans son article les éléments clés tirés des dernières prévisions de l’International Wines and Spirits Record (IWSR). Cette société d’étude et d’analyse spécialisée dans le secteur de la boisson a mené cette étude entre 2019 et 2020.

Selon Studio Blackthorns (2021), suite au covid-19, les marques ont dû revoir leur stratégie de communication et de vente. En effet, le secteur de l’HoReCa en 2020 était, pour ainsi dire, à l’arrêt et les consommateurs confinés ne pouvaient plus se voir pour partager un verre. Afin de ne pas voir leur chiffre d’affaires chuter, ils ont été contraints de réinventer la façon dont leurs produits allaient être vendus.

Selon les dires d’un porte-parole de Pernod Ricard qu’on retrouve sur le site de Studio Blackthorns (2021), quand les temps sont durs et que le consommateur a confiance en une marque, cette dernière se doit d’innover sur le produit pour apporter une nouvelle valeur auprès du consommateur. En revanche, le directeur de l’IWSR avance que « l’innovation aujourd’hui ne doit pas seulement concerner le liquide et son emballage, mais aussi les outils de communication utilisés pour leur

lancement. » (cité par Studio Blackthorns, 2021, para.10). En effet, la crise a eu un impact énorme sur la manière d'acheter. Pour se faire une idée de l'ampleur du changement d'habitudes de consommation, comme le dit la Fédération e-commerce et vente à distance (2021), le chiffre d'affaires en e-commerce dans le monde a grimpé de 27,6% en 2020 par rapport à l'année précédente et de 9% en Europe uniquement pour la même période. Toutefois, bien que les Belges soient de plus en plus nombreux à acheter leur alimentation en ligne, les chiffres de 2020 ne reflètent plus la réalité d'aujourd'hui. En effet, selon Van Rompaey (2022), alors que la catégorie "alimentation" a progressé de 51% en termes de ventes au second trimestre 2021 par rapport à l'année précédente, cela ne représente qu'une évolution de la part des dépenses de l'alimentation en ligne de 2% en 2020 à 4% en 2021.

Selon Studio Blackthorns (2021), l'IWSR dit qu'une des conséquences sur le changement de stratégie des marques est la nécessité d'être très présent en ligne, aussi bien au niveau de la vente que de la communication puisque la connexion au travers d'images, de textes et de voix remplace la véritable interaction humaine qu'on connaissait en 2019 (cf. infra p.22). Les réseaux sociaux jouent un rôle primordial dans la transmission du concept de convivialité, de joie d'être unis et de création de liens. Néanmoins, un post Instagram ne suffit pas à établir un lien, à construire une relation pérenne avec son client. De fait, le contenu créé par les sociétés doit inciter à l'engagement de la part des consommateurs. Les entreprises doivent être créatives mais ne doivent surtout pas perdre leur authenticité.

À titre d'exemple, certaines entreprises ont créé des bars virtuels à partir desquels les consommateurs pouvaient suivre des cours de mixologies ou des quizz auprès d'influenceurs reconnus. Quelques-uns ont même été plus loin dans la démarche en créant un système de pourboire virtuel en passant par Paypal ou Stripe. D'autres ont lancé des "happy hours" pendant lesquelles les consommateurs pouvaient commander des bières auprès d'un brasseur à prix réduit, comme c'était le cas pour l'Association des brasseurs de l'État de New York. On a même pu voir apparaître des défis lancés par des entreprises ou des hashtags tels que #liftyourspirits, #virtualdrinkshospitality, etc..

Beaucoup d'entreprises, aussi bien des grandes que des TPE ⁴(= entreprise de moins de 10 personnes), se sont lancées dans la livraison à domicile. Suite à la découverte du "Home drinking", le marché des bières, des vins et même des spiritueux y sont passés. Selon les questions posées par Studio Blackthorns (2021) à Guillaume et Constantin de la cave à bières "*La Plante du Loup*", cela a permis de recréer un lien social avec leurs clients et, grâce au bouche-à-oreille, ils sont même parvenus à conquérir le cœur d'autres consommateurs.

⁴ Très Petites Entreprises, c'est-à-dire les entreprises comptant moins de 10 employés.

2.3.2 Nouvelles tendances de consommation

Tout d'abord, un point important est que le retour aux niveaux de vente d'alcool de 2019 pour les 20 principaux marchés est attendu pour 2024, selon Studio Blackthorns (2021). Toutefois, selon l'étude menée par l'International Wines and Spirits Record (IWSR, 2020), la consommation d'alcool aux États-Unis a continué à augmenter malgré la crise du covid-19. Les États-Unis représentent un marché non-négligeable quand on sait qu'avec la Chine, ils consomment un tiers de la production mondiale, soit plus de quatre dixièmes de la valeur mondiale.

Concrètement, en termes de chiffres, la seule catégorie d'alcool à connaître une croissance en 2020 dans le monde est celle des RTD, autrement dit les "Ready To Drink"⁵. En effet, la volonté des consommateurs de boire des boissons longues à consommer tout en profitant d'une variété de saveurs et d'un côté rafraîchissant, se traduit par une croissance des ventes de RTD supérieure à 43%. L'étude de l'IWSR (2020) estime même que cette catégorie de "Premix"⁶ (les RTD) dépassera les spiritueux en termes de volume aux États-Unis en 2022. En termes de valeur, on estime que la catégorie hard seltzer passera seulement de 9% en 2019 à 20% en 2024 de la valeur du marché du whisky et de la vodka combinés. Malheureusement pour le secteur vinicole et brassicole, la croissance de ces RTD n'est pas sans conséquence. De fait, le secteur du vin et de la bière aurait perdu environ 9% en 2020 contre seulement 0,8% en 2019, selon Spiritshunters (2019)... D'ailleurs, toujours selon Spiritshunters (2019), il semble que seules les bières sans alcool et les hard seltzers créent encore de la croissance. En effet, en 2019, on parle même d'une croissance de 193% en volume de vente de hard seltzers par rapport à l'année précédente ! Pas étonnant donc que le marché ait atteint 1,3 milliards de dollars aux États-Unis cette année-là, selon Furnari (2019). Malheureusement, le marché étant encore trop nouveau en Europe, il est très difficile de connaître la croissance pour la Belgique ou des pays dits "comparables"... Toutefois, Wellens (2022) avance que la catégorie devrait représenter 8 à 10% du marché total du secteur brassicole. En d'autres mots, à termes, sur les sept millions d'hectolitres de boissons brassées contenant de l'alcool qui sont consommés annuellement en Belgique, 56 à 70 millions de litres seront des hard seltzers. Enfin, pour ce qui est de l'évolution du marché dans un pays de comparaison, la croissance des ventes de hard seltzers en France est analysée plus bas (cf. infra p.36).

2.3.2.1 *Tendance à la sophistication*

Selon l'étude de l'IWSR (2020) reprise par Studio Blackthorns (2021), de plus en plus de consommateurs tendent à délaisser la quantité en faveur de la qualité. Depuis quelques années, sur des marchés comme la Belgique, on voit de plus en plus les consommateurs se tourner vers des produits plus artisanaux, locaux, écoresponsables ou biologiques. Cette attitude appelée "Less but better" a d'ailleurs été bien adoptée par la classe moyenne supérieure et la classe supérieure, en particulier de 2017 à 2021 ! Néanmoins, selon Harel (2021), depuis le premier trimestre 2021, on assiste à un ralentissement de la croissance du bio, voire à une décroissance de plusieurs points pour certains produits. Renforcé par l'inflation, l'avenir du bio est considéré comme incertain pour quelques acteurs du secteur. Je pense toutefois personnellement que le bio a de beaux jours devant lui et que cette décroissance s'explique plutôt par des facteurs conjoncturels que structurels.

⁵ Plus communément appelées RTD, ces boissons sont vendues sous forme préparées, prêtes à la consommation. Exemple: un iced tea (mélange de thé et de jus de fruits).

⁶ Un mix d'ingrédients réalisé avant la vente prêt à l'usage. Les Ready To Drink représentent une catégorie de premix.

Enfin, selon l'étude de l'IWSR (2020), que ce soit au travers des marques de luxe ou des marques plus banales, un mouvement de sophistication est en marche.

2.3.2.2 Plus éthique et/ou sans alcool

D'après l'étude de l'IWSR (2020) analysée par Studio Blackthorns (2021), après le bien-être et le bien-manger, il est temps de laisser place au bien-boire. Ce mouvement est né de la volonté des buveurs soucieux de leur santé de trouver une alternative aux alcools caloriques, forts en sucre et souvent accompagnés d'édulcorants. Parallèlement à cette volonté de changement dans la façon de consommer, des innovations accroissent les alternatives de consommation. En effet, les boissons à faible teneur en alcool ou même sans alcool créent de nouvelles opportunités pour en consommer. Au final, bien que la teneur en alcool soit souvent moins élevée, de nombreux utilisateurs qui pensent bien faire consomment plus d'alcool au bout du compte. En effet, leur consommation est biaisée par la perception d'une boisson plus saine et de meilleure qualité.

Outre l'aspect "faible en alcool", l'éthique, comme pour dans la grande majorité des secteurs, prend de plus en plus d'ampleur. Les gens achèteront plus facilement quand un produit est dit local et biologique ou dont les bénéfices sont redistribués à une association que quand ceux-ci sont uniquement destinés aux ambitions capitalistiques de l'entrepreneur.

2.3.2.3 La communication

La communication des marques a fortement été impactée depuis la crise sanitaire (cf. supra p.20). D'après l'étude de l'IWSR (2020) expliquée sur le site Studio Blackthorns (2021), la publicité doit non seulement être personnalisée, mais elle doit aussi être interactive. Autrement, il sera plus difficile de développer cette notion d'engagement de la part du consommateur.

2.3.2.4 Évolution sociale

Selon les résultats de recherches de l'IWSR (2020) repris sur Studio Blackthorns (2021), les restrictions sanitaires nous ont obligés à changer nos façons de vivre, de communiquer et de consommer. Par exemple, comme en témoigne les événements dans les différents parcs belges (les Booms au bois de la Cambre par exemple), la consommation de boissons alcooliques ou alcoolisées se veut être de plus en plus nomade. D'où l'apparition aux États-Unis des "Ready to drink" et du vin en canette qui permettent aux fêtards mobiles de se désaltérer. D'ailleurs, ces changements de consommation et l'apparition de telles nouvelles boissons ont apporté de nouveaux clients pour l'industrie de la boisson alcoolique et non-alcoolique. En termes de nouveaux clients, en Belgique par exemple, on ne peut pas acheter de l'alcool fort avant 18 ans. Or si cet alcool est pré-mixé et que son degré d'alcool diminue alors il sera accessible dès 16 ans. Sans parler que cela rend la consommation plus simple et donc plus récurrente.

2.3.3 La consommation dans le monde

Selon Le Temps (2019), sur base d'estimations reprenant 189 pays, un adulte consommait en moyenne 5,9 litres d'alcool pur en 1990. Sa consommation en 2017 atteignait 6,5 litres en moyenne et on s'attend à ce que ce nombre grimpe jusqu'à 7,6 litres d'ici 2030. Il faut savoir que selon Permis-de-Exploitation (2012), un litre d'alcool pur contient l'équivalent de 80 verres de bière, de vin ou d'alcool fort.

Malgré une baisse de 20% en 27 ans, la consommation moyenne d'un européen reste la plus élevée au monde. Toutefois, des pays comme le Vietnam, l'Inde ou la Chine commencent à rattraper leur retard. Ceci s'explique par le fait que la consommation dans les anciennes républiques soviétiques a fortement diminué et que les trois pays cités précédemment bénéficient d'une croissance de la classe moyenne sans précédent.

Toujours d'après Le Temps (2019), quel que soit le pays dans lequel on se trouve, les quantités bues par les consommateurs masculins sont toujours plus importantes que celles bues par les femmes. Bien que les chercheurs estiment que cet écart se réduit avec le temps, en 2017, les femmes buvaient 2,7 litres d'alcool pur, soit environ 3,5 fois moins que les hommes.

Cette étude souligne aussi le changement d'habitude global. En effet, on estime que, d'ici 2030, la moitié de la population mondiale boira de l'alcool. D'ailleurs, une étude issue de la revue médicale "The Lancet" estime que « près d'un quart (23%) connaîtra une alcoolisation massive (au moins six verres standards en une occasion, soit au moins 60g d'alcool pur) au moins une fois par mois » (cité par Le Temps, 2019, para.10). Autrement dit, ce chiffre en 2030, par rapport à 2017, aura connu une croissance de 15%.

2.3.4 Les prix en Belgique (le marché de base)

D'après l'Institut des comptes nationaux du SPF Economie (2021), alors que le prix des vins et boissons fermentées en Belgique a diminué de 0,6% au deuxième trimestre 2021, sa croissance aura été de 1% pour nos pays voisins (France, Pays-Bas, Allemagne). Malheureusement, l'étude ne présente que l'évolution de l'inflation depuis 2018 et jusqu'au deuxième trimestre 2021. En voici un aperçu :

Tableau 2 : Évolution des prix à la consommation des produits alimentaires en Belgique

	2018	2019	2020	2020			2021		2021 - II		
				II	III	IV	I	II	avr	mai	juin
Tabac	6,6	5,4	2,5	2,3	1,8	1,7	4,6	8,9	8,5	8,9	9,3
Poisson et fruits de mer	2,8	-1,6	4,5	3,7	7,8	6,8	3,5	0,8	0,8	0,5	1,1
Huiles et graisses	7,0	0,3	1,0	1,2	1,5	1,5	1,1	-0,1	0,2	-0,6	0,1
Sucre, confiture, chocolat	1,4	0,7	1,9	2,7	2,5	1,7	1,2	-0,3	-0,7	-0,4	0,1
Pain et céréales	1,7	1,2	1,1	1,2	1,4	1,0	0,3	-0,2	-0,1	-0,6	0,1
Produits alimentaires n.c.a.	0,1	-0,1	1,0	1,4	1,1	0,2	-0,3	-1,2	-0,8	-1,7	-1,1
Lait, fromage et œufs	4,7	0,5	1,7	1,8	2,0	1,9	0,8	-0,4	-0,7	-0,6	-0,1
Viande	1,3	1,1	3,1	3,5	3,1	2,7	0,6	-0,1	-0,4	-0,4	0,1
Boissons alcoolisées	2,1	0,4	2,6	3,6	2,5	2,8	1,7	-0,4	-0,7	1,0	-0,6
Spiritueux	0,3	-0,2	1,2	1,4	0,7	1,3	1,7	0,4	-0,1	1,0	0,4
Bière	2,3	-1,0	3,2	3,4	4,9	4,2	3,2	-0,7	0,3	-0,3	-2,1
Vins	2,3	1,3	2,5	3,9	1,4	2,2	0,9	-0,6	-1,3	-0,3	-0,4
Boissons non alcoolisées	3,0	-0,1	1,3	1,6	2,0	1,1	0,0	-1,9	-2,5	-1,8	-1,5
Café, thé et cacao	0,0	-1,6	0,7	1,4	1,2	0,8	0,3	-2,2	-2,1	-3,1	-1,4
Eaux minérales, boissons rafraîchissantes et jus	3,8	0,2	1,5	1,6	2,1	1,2	0,0	-1,8	-2,6	-1,5	-1,5
Légumes	-0,5	2,0	3,5	5,2	4,5	4,1	-1,1	-4,8	-3,3	-5,2	-5,8
Fruits	3,5	-1,3	8,0	11,6	11,2	3,3	-7,1	-7,0	-6,8	-6,9	-7,3
Produits alimentaires	2,7	1,3	2,6	3,2	3,0	2,3	0,8	0,2	0,2	0,1	0,4
Produits alimentaires transformés	2,9	1,7	2,1	2,4	2,1	1,8	1,3	1,1	0,9	1,0	1,4
Produits alimentaires non transformés	1,8	-0,4	4,7	6,1	6,6	4,3	-1,4	-3,1	-2,7	-3,3	-3,5

Sources : CE, SPF Economie, Statbel.

Source : Institut des comptes nationaux du SPF Economie. (2021). *Analyse des prix – Deuxième rapport trimestriel 2021 de l'Institut des comptes nationaux*. Belgique : Institut des comptes nationaux du SPF Economie, p.18.

On constate aussi que l'inflation, en fonction de la catégorie d'alcool, n'évolue pas de la même façon. Puisque cette eau pétillante alcoolisée se rapproche davantage de la bière en termes de procédé de fabrication, de degré d'alcoolémie et de composants, cette boisson alcoolisée fait partie de la catégorie des bières.

De plus, sur ce graphique, on peut lire que la bière est la catégorie d'alcool qui fait l'objet de la plus haute inflation en moyenne ces dernières années. Les raisons sont multiples. Tout d'abord, selon ABC Bourse (2018), la hausse du prix du houblon est extrêmement importante à cause du nombre de micro-brasseries qui ouvrent en Occident ! Ouvrir une brasserie prend quelques semaines alors qu'il faut attendre jusqu'à trois ans pour que les plants de houblon offrent leurs premiers rendements. Ensuite, nul n'ignore la forte hausse des matières premières ces derniers mois. Ceci s'expliquait antérieurement par des retards dans la production à travers le monde à cause du covid-19 et des ralentissements du transport maritime. Aujourd'hui, alors que les plaies n'étaient pas refermées, on fait face à la guerre Ukraine-Russie alors que ces deux pays exportent normalement la majorité des matières premières que nous consommons. L'impact est plus fort sur la bière que le vin car le vin est principalement constitué de raisin qui est collecté en France et qui a moins subi ces deux crises. Enfin, l'inflation de plus de 60% en quelques mois du coût de l'énergie est clairement un perturbateur dans la constance des prix pratiqués. D'ailleurs, selon Julien Bosseler (2022), en février 2022 (donc avant la guerre en Ukraine), Carlsberg et Heineken annonçait leur intention d'augmenter les prix des bières en raison des effets de la pandémie, de l'augmentation des matières premières, de l'augmentation du coût du transport et de l'augmentation du coût des énergies et de l'eau. Il faut toutefois nuancer qu'en 2017 déjà, selon Mann (2017), on disait que le prix d'une bière avait en moyenne augmenté de 23,5% en 7 ans... Cette tendance haussière est donc établie depuis bien plus longtemps que ce qu'on pense.

Enfin, à côté de ça, la grande majorité des acteurs (tous secteurs confondus) en Belgique font face depuis cette année à une importante inflation ! En effet, Hartmann (2021) reprenait l'idée du directeur de la brasserie "3 Monts" selon laquelle les prix des bières devraient augmenter de 5 à 10%, soit 15 à 30 centimes par bouteille cette année.

2.3.5 Canette ou bouteille en verre?

Voilà une question qui continue de faire débattre les buveurs. Alors que certains défendent les vertus de la bouteille en verre, d'autres sont de fervents défenseurs de la canette. D'après Lambert (2022), en Belgique, quand on pense canette, on pense "bon marché". Très vite, dans notre plat pays, la canette est associée à Maes ou Jupiler et peu de gens espèrent voir un jour leur barman leur ouvrir une canette plutôt qu'une bouteille en verre. La bouteille en verre est comme une institution en Belgique alors qu'aux États-Unis ou en Angleterre, celle qui a la cote, c'est la canette !

Toutefois, selon Lambert (2022), la canette semble faire son grand retour auprès des petites brasseries belges.

Ci-dessous, d'après de nombreuses lectures, voici les avantages et inconvénients de ces deux contenants dont le choix aura un impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices (cf. infra p.90).

Tableau 3 : Canette VS Bouteille en verre : avantages et inconvénients

Canette	Bouteille en verre
Opaque → conservation	Transparent → possible refermentation et vieillissement
Temps de recyclage plus court	Temps de recyclage plus long
Recyclable à l'infini (non réutilisable en alimentaire)	En moyenne, 30 lavages et recyclages énergivores
Autocollants ou autres pellicules plastiques restants intégrés dans le processus de recyclage	Reste d'étiquette → pas de recyclage possible
Réchauffement express	Conserve une température stable
Facile à refroidir	Prend 280 fois plus de temps à refroidir
Gain de place et de poids en termes de transport et de stockage	Lourd et espace moins optimisé (3 fois moins de bouteilles que de canettes sur une palette)
Pas de gestion de retours de vidanges	Gestion récupération des vidanges
Extraction de la bauxite (matière première aluminium) → fort impact environnemental négatif. Attention, l'empreinte carbone d'une canette a diminué de 30% en 10 ans.	Meilleur pour la santé, ressources utilisées moins dévastatrices à l'extraction.
Image bas de gamme (en Belgique)	Apporte la reconnaissance d'un produit de qualité
Aspect déchet	Aspect écologique
Certains avancent que la canette a moins d'impact sur l'environnement que la bouteille en verre quand celle-ci voyage plus de 150km	Meilleur pour la planète en-dessous de 150km de transport.

Tous ces avantages et inconvénients mettent en exergue la difficulté de quantifier l'impact environnemental d'un contenant ou d'un autre. Les résultats d'une étude menée par Amienyo, Azapagic, Gujba et Stichnothe (2013) avancent même que contre toutes attentes les bouteilles PET⁷ sont les plus durables. Vient ensuite, la canette, et enfin, la bouteille en verre. Dans l'hypothèse où les bouteilles PET sont recyclées à 60%, la bouteille en verre devrait être réutilisée 20 fois pour rendre son empreinte carbone comparable à celle de la bouteille PET. Par contre, il ne suffit que de trois utilisations d'une bouteille en verre pour que son empreinte carbone soit comparable à celle d'une canette. En d'autres mots, la bouteille en verre est plus durable que la canette si elle est utilisée au moins trois fois et plus durable que la bouteille PET si elle est utilisée au moins 20 fois. En conclusion, la bouteille en verre constitue donc un choix intéressant si celle-ci est consignée et réutilisée sans être brisée à un moment dans la chaîne par le producteur, distributeur ou le consommateur.

⁷ Polytétrahydrophthalate d'éthylène, matière plastique.

2.4 Environnement macroéconomique des producteurs de hard seltzers

Afin d'apporter en clarté et de mettre en exergue les facteurs macroéconomiques d'influence les plus importants, l'analyse de l'environnement macro-économique sera présentée sous forme d'analyse PESTEL. Celle-ci se concentrera sur les éléments clés.

2.4.1 Politique

En Belgique, nous jouissons d'une stabilité démocratique qui permet aux ménages et entreprises de pouvoir anticiper les différentes évolutions au sein de l'économie. Néanmoins, lors de la création et l'exploitation d'une entreprise, il peut être difficile de savoir à quelle couche hiérarchique du pouvoir s'adresser. En effet, la séparation en communes, provinces, Communautés, Régions et le pouvoir fédéral ne simplifie pas la tâche des entrepreneurs désireux de faire de la Belgique leur marché de prédilection... Sans parler de la difficulté apportée par cette séparation au niveau de la zone de chalandise ! En effet, une société qui s'adresse au marché belge est une entreprise qui doit s'adresser à sa clientèle en trois langues différentes minimum. Cela représente donc des coûts supplémentaires de communication qui doivent être pris en compte, et ce, pour deux raisons :

- Selon l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA, 2017) qui reprend une loi du 24 janvier 1977, la langue utilisée sur le packaging d'un produit alimentaire doit correspondre à la langue de la communauté où ce dernier est vendu.
- Ne pas s'adresser dans la langue du client implique que des ventes seront perdues.

Il est donc impératif de prévoir un budget packaging (étiquettes) et marketing (publicité sur les réseaux sociaux, bannières sur les événements, etc.) suffisant pour avoir une communication qui soit dans les deux langues principales du pays. Le tout est de balancer le coût de produire des étiquettes différentes par rapport à ce que ça rapporterait !

Comme on peut constater et comme on a pu voir en droit du travail avec monsieur Saerens (2020), la protection sociale en Belgique est si forte qu'elle en devient contraignante pour les entreprises. Certes, le fait que le licenciement soit coûteux et difficile apporte de la stabilité mais il met aussi des entreprises en difficulté quand celles-ci ont trop engagé ou quand celles-ci n'osent pas engager, pensant que la croissance de la demande n'est que provisoire. Il est donc plus difficile d'adapter ses ressources humaines à ses besoins tout en évitant des surcoûts que si on était aux États-Unis.

2.4.2 Économique

Comme on ne cesse de lire dans les médias du monde entier, le covid-19 continue d'engendrer d'énormes dégâts sociaux, environnementaux, économiques, etc..

Les deux grands secteurs de prédilections de l'industrie de la boisson pour générer du chiffre d'affaires sont la grande distribution et l'HoReCa. Malheureusement pour ce deuxième secteur, entre des heures d'ouvertures plus courtes, une capacité autorisée réduite et une fermeture complète ou partielle des établissements, rares ont été les semaines « normales » en 2020 et 2021. Cela a évidemment entraîné des répercussions importantes sur les ventes de hard seltzers et la menace de nouvelles restrictions

de quelque nature qu'elles soient est toujours à prendre en considération... C'est pourquoi, au niveau de la production de ces boissons, il semble plus opportun de réduire la production pour éviter des pertes trop importantes. En effet, les brasseurs doivent en permanence chercher l'équilibre entre le risque d'être en surplus suite à la fermeture du secteur de l'HoReCa et le risque de perdre des ventes à cause d'un manque de boissons à fournir à ses clients.

De plus, beaucoup de secteurs continuent de souffrir de problèmes d'approvisionnement en matières premières. Le secteur du hard seltzer n'a pas été épargné. En effet, selon Marketdataforecast (2020), la pandémie a créé des goulots d'étranglement dans le processus de production à cause d'arrêts inopinés au sein d'importants centres d'assemblage. C'est pourquoi, des lancements de nouveaux produits ont été reportés. Malheureusement, plus de deux ans après, les pénuries et autres problèmes sur la chaîne d'approvisionnement persistent...

De surcroît, les entreprises belges évoluent dans un environnement avec une tendance inflationniste. Ce taux inflation en Belgique devrait d'ailleurs s'établir à 5,8% en 2022 contre seulement 0,8% en 2023 selon le bureau fédéral du Plan (2022). Heureusement, face à cette menace, des mesures politiques ont été prises au travers d'indexations des salaires et allocations familiales. L'inflation ne devrait donc pas trop impacter la consommation grâce à la faible élasticité prix par rapport à la demande de la bière en Belgique. Toutefois, le coût employeur d'un employé sera plus élevé suite à l'indexation des salaires et mon bénéfice diminuera donc, toute chose étant égale par ailleurs.

À côté de l'inflation, les taux d'imposition différents aussi poussent les Belges à acheter leur alcool au Luxembourg. Dans notre Royaume, selon Edg-customs (2018), les accises ne cessent d'augmenter. Actuellement, selon le SPF Finances (2016), si on produit annuellement moins de 12.500 hectolitres de bières, on bénéficie d'un taux réduit de 1,7428€ par hectolitre-degré Plato. Concrètement, d'après Willems (2017), 1 litre d'alcool pur à 100° sera majoré de 29,93€ d'accises. En d'autres mots, selon le Conseil Central de l'Économie (2021), une bouteille ou une canette de 33cl contenant 5° d'alcool est soumise à une majoration de 8 centimes à cause des accises. Le montant des accises aurait été plus important si le hard seltzer était obtenu par distillation et non par fermentation. Heureusement, la taxe emballage implémentée pour des raisons écologiques et économiques se veut plus symbolique qu'autre chose. En effet, selon SPF Finances (2018), cette taxe emballage de 1,41€/hl ne représente une majoration que de moins d'un demi-centime pour le même contenant et contenu. Celle-ci sera donc négligée pour plus de clarté.

2.4.3 Social

Selon Brusselmans (2020), l'auteur du livre "The power of habits" avance qu'il faut normalement minimum 66 jours de changement pour développer de nouvelles habitudes. Outre une courte pause à l'été 2020, nous avons été soumis à des restrictions gouvernementales pendant plus de 700 jours. Inutile donc de nier l'impact sur nos habitudes de consommation. D'ailleurs, sur le graphique ci-dessous, on constate que les ventes au détail sont devenues beaucoup plus volatiles et qu'elles évoluent au gré des restrictions sanitaires et des cas positifs au covid-19 en Belgique. En fait, la majorité de nos façons de consommer ont été bouleversées par la pandémie. Malgré une forte diminution des variations, le graphique témoigne d'une stabilisation avec des écarts -types plus importants qu'auparavant. Ce genre d'indicateur est synonyme de période dite stressée pour les consommateurs belges.

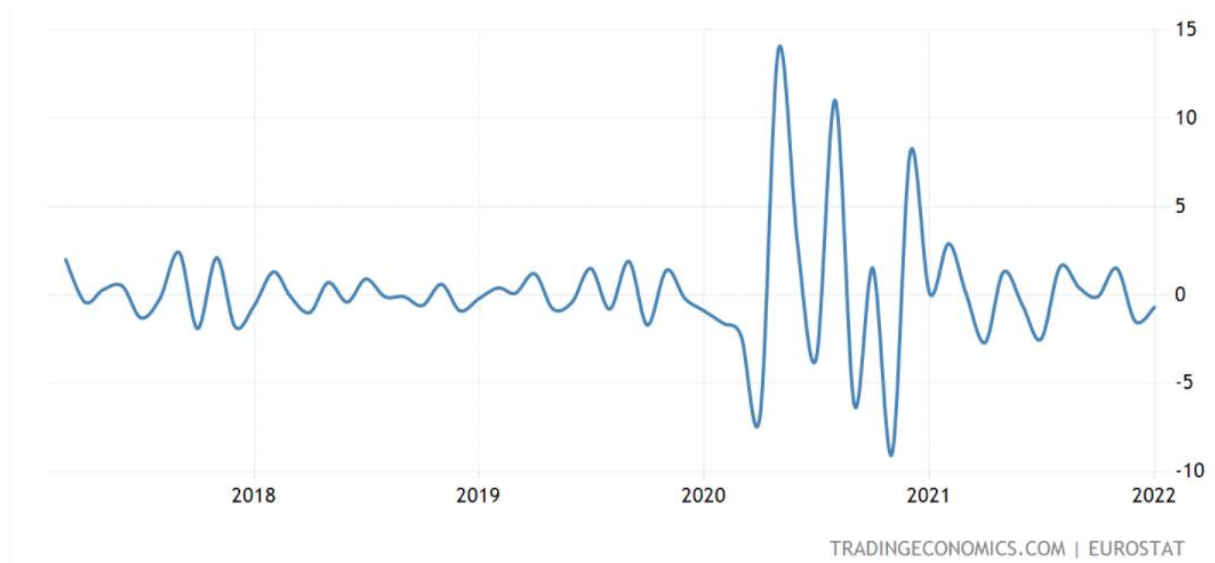


Figure 3 : Graphe de l'évolution des ventes au détail en Belgique exprimée en pourcents en base mensuelle

Source : Tradingeconomics. (2021). *Belgique – Ventes au détail (mensuelles)*. Récupéré le 29 mars 2022 de <https://fr.tradingeconomics.com/belgium/retail-sales>


Par exemple, selon les résultats de l'étude de l'IWSR (2020) publiés par Studio Blackthorns (2021), et d'après tout ce qu'on a pu voir dans les différents parcs, les buveurs sont de plus en plus nomades (cf. supra p.22), d'où l'apparition et le succès grandissant des "Ready-To-Drink"⁸. D'ailleurs, la propagation de la canette facilement transportable n'est qu'une réponse à ce changement de manière de consommer selon Marketdataforecast (2020). En effet, comme on peut voir sur la figure ci-dessous issue d'une étude d'Information Resources Inc. (2021), les cocktails pré-mixés (qu'on retrouve dans les Ready-To-Drink) ont la cote.

⁸ Plus communément appelées RTD, ces boissons sont vendues sous forme préparées, prêtes à la consommation. Exemple: un iced tea (mélange de thé et de jus de fruits).

Younger Generations Drove More Growth in Baking and Comfort Items While Older Cohorts Bought More Cooking Ingredients and Cleaning Products

2020 Top Growing Categories by Generation Cohorts / Ranked on \$ per 1000 HH % Chg. vs. YA, Grocery Channel / Among categories where generation consumes average or more

Gen Z			Millennials		Gen X		Boomers		Seniors		
Edible	1	Premixed Cocktails	81%	Premixed Cocktails	80%	Premixed Cocktails	75%	Flour/M meal	39%	Seafood - Fz	33%
	2	Seafood - Fz	42%	Seafood - Fz	41%	Flour/M meal	42%	Meat - Rfg	38%	Flour/M meal	30%
	3	Spices/Seasonings	37%	Flour/M meal	40%	Seafood - Fz	39%	Seafood - Fz	33%	Instant Potatoes	29%
	4	Flour/M meal	37%	Meat - Rfg	37%	Spices/Seasonings	35%	Dough/Biscuit Dough - Rfg	33%	Vegetables - Ss	24%
	5	Meat - Rfg	35%	Dough/Biscuit Dough - Rfg	37%	Meat - Rfg	35%	Instant Potatoes	30%	Side Dishes - Rfg	24%
Nonedible	1	Home Health Care/Kits	586%	Home Health Care/Kits	552%	Home Health Care/Kits	600%	Home Health Care/Kits	491%	Home Health Care/Kits	369%
	2	Soap	46%	Soap	47%	Soap	49%	Household Cleaner Cloths	61%	Moist Towelettes	36%
	3	Moist Towelettes	43%	Moist Towelettes	40%	Household Cleaner Cloths	38%	Soap	56%	Gloves	26%
	4	Candles	38%	Charcoal	37%	Moist Towelettes	38%	Moist Towelettes	45%	Household Cleaner	21%
	5	Household Cleaner Cloths	36%	Household Cleaner	35%	Household Cleaner	35%	Household Cleaner	31%	Sleeping Remedies	20%

IRI

Source: IRI Shopper Loyalty database, based on sample of 65M households and 6M static Grocery households
Note: Categories filtered above 40 index to All IRI

© 2021 Information Resources Inc. (IRI). Confidential and Proprietary.

5



Source: IRI Shopper Loyalty database, based on sample of 65M households and 6M static Grocery households
Note: Categories filtered above 80 index to All HH.
© 2021 Information Resources Inc. (IRI). Confidential and Proprietary.

5

Figure 4 : 2020 Top Growing Categories by Generation Cohorts

Source: Information Resources Inc.. (2021). Year-end 2020 trends, 2021 emerging growth pocket. Récupéré le 22 février 2022 de <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-TL-Leader-Board-Part-1-1-22-2020-vF.pdf>

Néanmoins, il ne faut pas penser que nos habitudes changent uniquement à cause du covid-19. En effet, de nouvelles tendances apparaissent et d'autres disparaissent régulièrement à travers le monde. D'après Marketdataforecast (2020), l'urbanisation et l'évolution de notre perception de l'alcool dans les pays développés entraînent une demande toujours plus importante pour les boissons faibles en alcool et sans gluten.

Toujours selon l'étude réalisée par Marketdataforecast (2020), le hard seltzer, de par sa palette de goûts, permet de répondre aux besoins toujours grandissants de nouveauté et de découverte des consommateurs. Quel que soit le secteur, selon CCI Business Builder (2021), le consommateur a besoin de changement. Il cherche de l'innovation et de l'originalité à travers les produits et services qu'il consomme.

De plus, la tendance du "consommer moins mais mieux" prend chaque année un peu plus d'ampleur. Le nombre croissant de magasins bio, de livres de cuisine "healthy", de produits artisanaux en est la preuve. C'est entre autres sur cet aspect que le hard seltzer, comparé aux autres boissons alcooliques, se distingue. En effet, d'après McCallum (2020), un hard seltzer contient en moyenne moins de 2 grammes de glucides et 100 calories par canette. Pour contraster, une bière de même alcoolémie comprend entre 8 et 15 grammes de glucides et de 150 à 200 calories. Cette boisson faible en calories répond donc bien aux attentes des consommateurs actuels.

Enfin, les habitudes d'achat étaient en train de changer et de davantage se passer en ligne lorsque la crise sanitaire est venue donner un coup d'accélérateur à cette transition ! Les consommateurs peuvent aussi bien acheter au travers du site internet du vendeur que sa page Instagram ou son magasin dans le métavers. Les façons de communiquer et d'acheter ne manquent pas et savoir où ses

clients cibles se trouvent et comment ils achètent constitue un challenge quotidien pour les vendeurs. Sans parler de la vitesse d'adaptation des consommateurs qu'il est nécessaire de suivre, voire mieux, anticiper !

2.4.4 Technologique et Environnemental

D'un point de vue technologique, la création de cette boisson ne requiert aucune technologie poussée qui ne soit pas encore développée. Le fait que le produit soit nouveau mais que la façon de le concevoir soit similaire à celle d'une bière ou d'un alcool fort implique que les barrières à l'entrée sont très faibles. En effet, on commence par une fermentation ou distillation et, ensuite, il suffit d'y ajouter des arômes et des bulles. Fort heureusement, le positionnement de la gamme se verra différencié de la concurrence par l'utilisation d'un processus novateur et de matières premières exclusivement belges ! Toutefois, pour pouvoir encore servir des boissons alcooliques à long terme, il est important que tous les producteurs fassent un effort pour réduire leur empreinte écologique sur le monde. C'est ici que l'importance des technologies entre en jeu ! De fait, les innovations en termes de processus de production sont rares mais, en termes de réutilisation des déchets de productions, elles se font de plus en plus nombreuses. Alors que s'éveille une conscience écologique chez de plus en plus de consommateurs, un acteur du secteur se doit de rester à jour afin de ne pas être dépassé dans ces innovations. D'une part, cela permet de faire des économies tout en dégageant une bonne image. D'autre part, cela permet de minimiser l'impact sur l'environnement.

2.4.4.1 Les innovations technologiques au service de l'environnement dans la production

Selon le site [Anthonymartin \(2019\)](#), dès la première étape (la fermentation), un procédé permettant de capter le CO₂ a été développé par une brasserie belge en partenariat avec l'Union Européenne. La récupération et l'utilisation de ce gaz lors de la gazéification permet de réduire l'utilisation d'énergie de 20%.

De plus, nous le savons tous, produire de l'alcool nécessite énormément d'eau ! Par exemple, pendant le brassage, beaucoup d'eau est utilisée et rejetée... On parlait, selon le site [Anthonymartin \(2019\)](#), en 1999, d'entre 10 et 20 litres d'eau par litre de bière/hard seltzer produit contre seulement 6 litres en moyenne en 2019, voire 3,5 litres pour les brasseries les plus performantes. Heureusement, lors de l'épuration de l'eau par le biais de bactéries produisant du dioxyde de carbone et du méthane, ces gaz produits peuvent être captés et réutilisés pour générer de l'électricité. Qui plus est, l'eau rejetée peut tout de même être utilisée dans certaines conditions. Par exemple, les pompiers de Leuven utilisent une partie des eaux usées issues de la production de bières de la brasserie AB InBev à quelques mètres de là.

2.4.4.2 Les innovations technologiques au service de l'environnement dans l'emballage et le transport

Selon les études de Amienyo, Azapagic, Gujba et Stichnothe (2013) et Lane, Morgan et Styles (2022), l'emballage et le transport constituent les principales sources de pollution. La deuxième étude a été menée au sein de sept micro-brasseries et les résultats sont sans appel ! Alors que l'empreinte carbone par litre de bière s'étend de 727 à 1336 grammes de CO₂, une réduction de respectivement 6 à 27% et 3 à 27% est possible en passant d'une bouteille en verre à usage unique à une canette recyclable en aluminium ou en passant d'une bouteille en verre à usage unique à une bouteille en verre réutilisable. Les résultats de cette étude avancent même que si la situation optimale est atteinte, c'est-à-dire des bières dans des bouteilles en verre réutilisables transportées par camions et non pas par vans, l'empreinte carbone diminuerait de 45 à 55%. Malheureusement, cela demande une gestion et une coordination sans précédent avec tous les acteurs de l'industrie...

2.4.4.3 Accord de Paris

Selon l'Accord de Paris (2015), il est temps de s'unifier et d'agir pour limiter le réchauffement climatique. L'Accord, compte trois objectifs :

- Limiter l'augmentation de la température moyenne de la planète en-dessous de 2°C comparée aux niveaux préindustriels, en visant même une augmentation inférieure à 1,5°C ;
- Renforcer la capacité d'adaptation et la résilience aux effets néfastes du changement climatique ;
- Tirer vers une adéquation entre les flux financiers et un développement mondial plus durable.

Avec 196 signataires, dont la Belgique, il est important d'être conscient que davantage de mesures environnementales (peut-être parfois restrictives) seront prises dans les décennies à venir pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Ces mesures ont et auront sans aucun doute de l'influence sur l'entreprise...

2.4.4.4 Conclusion

En conclusion, que ce soit en termes de contenant, de sources d'énergie, de procédés de fabrication ou de transport, il est très important de rester au courant des dernières innovations du secteur. En effet, outre les aspects économie, image de marque et impact environnemental, les ambitions de l'Accord de Paris obligeront tôt ou tard les entreprises à être à la pointe technologiquement et environnementalement parlant.

2.4.5 Légal

D'un point de vue légal, nul n'ignore que la Belgique est un des rares pays dans lequel on peut boire de l'alcool à n'importe quel âge. En effet, selon Jeunes, alcool et société (s.d.), la loi interdit non pas de consommer de l'alcool en étant mineur mais bien de vendre de l'alcool à un mineur.

À côté de cela, toujours selon Jeunes, alcool et société (s.d.), il existe une loi pour les entreprises qui font de la publicité pour des boissons contenant de l'alcool. Celle-ci impose d'offrir en contrepartie des espaces publicitaires gratuits pour des campagnes axées éducation ou santé. En revanche, « il n'y a actuellement aucune loi réglementant [le contenu de] la publicité pour l'alcool, seulement une convention privée ainsi qu'un code éthique de protection des mineurs » (Jeunes, alcool et société, s.d.,

para.1). Le décret, le code éthique ainsi que la convention privée sont disponibles dans les annexes. (ANNEXE 2 : Règles de la publicité relative à l'alcool)

Par contre, afin de ne pas faire état d'un scandale et pour protéger le consommateur mineur, des initiatives telles que demander si on est bien majeur quand on arrive sur le site internet d'un producteur de boissons alcooliques ou alcoolisées représente le style de mesure à mettre en place. Bien que ça n'ait pas de force légale à proprement parler, ce genre d'action représente un "devoir légitime" en tant que producteur/fournisseur de boissons alcooliques. Une autre façon pourtant encore exploitée par aucun brasseur en Belgique est de requérir une identification via Itsme ou eID. Le bénéfice d'une telle identification est qu'une fois sur le site internet, les données personnelles sont encodées et le processus de commande en ligne se voit donc simplifié. Cependant, cela représente un coût et risque de démotiver plus d'un internaute à aller sur le site internet du brasseur qui a mis ce système en place.

Outre la publicité, il existe bel-et-bien des règles à respecter dans le processus de fabrication ou de vente des boissons alcoolisées. Selon le SPF Finances (2016), le brasseur commercial doit disposer d'une autorisation "entrepôt agréé" qu'il doit remettre à l'Administration générale des Douanes et Accises. Pour pouvoir bénéficier de cette autorisation, la brasserie doit remplir sept conditions :

- « Déposer 2 garanties : une caution pour l'envoi de votre bière et une pour l'entreposage et la production dans votre entrepôt fiscal.
- Satisfaire aux obligations fixées dans l'autorisation «entrepôt agréé» (voir point 4.7).
- Tenir une comptabilité du stock et des transferts de bière (voir point 4.8.).
- Placer dans votre entrepôt fiscal et reprendre dans la comptabilité matières, toute la bière que vous avez produite ou qui a été transférée vers votre brasserie sous le régime de suspension de droits.
- Payer les droits d'accise sur la bière vendue sur le marché belge.
- Montrer la bière à chaque demande des agents de l'Administration générale des Douanes et Accises.
- Accepter tout contrôle et tout recensement » (SPF Finances, 2016)

À côté de ça, il existe d'autres obligations afférentes aux brasseries comme l'obligation de description des méthodes de fabrication, la déposition d'un plan des installations, ... Vous pourrez en retrouver le détail en annexe (ANNEXE 3 : Obligations en tant que brasserie).

De plus, d'après le SPF Finances (2016), comme mentionné dans la partie "économique" de l'analyse du macroenvironnement, l'entreprise doit payer des droits d'accises sur les volumes d'alcool produits. Sans parler du fait que même une cotisation d'emballage de 1,41€/hl ou 9,86€/hl est à payer, en fonction de si le contenant est réutilisable ou pas.

Enfin, les règles d'hygiène applicables à tous les producteurs de produits alimentaires s'appliqueront de facto à la production des hard seltzers.

2.5 Acteurs principaux

Les producteurs de hard seltzers se font de plus en plus nombreux et la concurrence s'intensifie de mois en mois. Évidemment, les multinationales de renommée mondiale dominent le marché avec plus de 89% des ventes mondiales pour White Claw, Truly et Bud Light Seltzer. Bien que l'espace à exploiter semble s'amoinrir de mois en mois, d'autres acteurs plus artisanaux pénètrent ce marché en essayant de se différencier ! L'attrait pour cette catégorie est compréhensible puisque, selon les analyses de Goldman Sachs, ce marché devrait « atteindre 20 milliards [de dollars de chiffre d'affaires] d'ici 2025 » (cité par Lauwers, 2020, para.5) alors que, aujourd'hui, il ne pèse que 3,5 milliards de dollars. Les analystes de l'IWSR (2020) avancent quant à eux que les ventes de hard seltzers auront augmenté de 72% aux USA et 42% dans le monde d'ici 2024. Pas étonnant quand on sait que, selon Benveniste (2020), un rapport de Nielsen (leader mondial en études et informations marketing) avance que le nombre de marques de hard seltzers a été multiplié par 6,5 en un peu plus de deux ans. Blenkinsop et Naidu (2020) qui travaillent pour Reuters, ont quant-à-eux écrit un rapport dans lequel on peut lire que la croissance du nombre de marques est encore plus importante puisqu'on est passé de 10 marques en 2018 à plus de 100 en 2020. En 2021, on comptait même plus de 150 marques à travers le monde selon Drumm (2021) qui reprend une étude de NielsenIQ. La question demeure cependant de savoir comment tous ces nouveaux acteurs vont se différencier et quelle sera leur destinée étant donnée la force de frappe des groupes internationaux. Du rachat à l'exploitation d'un marché de niche au sein de la catégorie en passant par la faillite, l'important est de prendre mesure de ces scénarios pour orienter les décisions dans la bonne direction.

2.5.1 USA

D'après Meisenzahl (2021), White Claw, qui fut la première marque de hard seltzers au monde, domine le marché américain avec 49% des parts de marché. Très vite, suite à son succès grandissant, d'autres acteurs sont entrés sur le marché du hard seltzer. L'entreprise The Boston Beer Company, aussi américaine, offre ses produits sous la marque Truly à 26% des consommateurs américains. De plus, derrière ces deux grands acteurs, le leader mondial du secteur brassicole (AB InBev) s'est lancé avec la "Bud Light Seltzer" qui représente un peu plus de 14% de ce marché aux États-Unis.

2.5.1.1 White Claw

Selon White Claw (2022), la marque possède maintenant 19 goûts différents répartis en trois gammes. Premièrement, il y a les originaux (11) avec un taux d'alcool qui s'apparente à celui d'une bière de type pils. Deuxièmement, il y a les "surge" (4) qui sont récemment arrivés sur le marché et qui contiennent 8 degrés d'alcool. Troisièmement, il y a la gamme iced tea (4).

Selon Rogers (2019), les hard seltzers de la marque White Claw ont été créés par Anthony Von Mandl sous sa société Mark Anthony Group. Déjà en 1996, il avait créé Mike's Hard Lemonade dont il a revendu les droits de vente au Canada trois ans plus tard. Or cette création était en fait les prémices du succès énorme que White Claw rencontre depuis 2016. En effet, mise sur le marché en 2016, la fameuse "canette à la vague" connaît un succès tonitruant. Selon Torrey (2020), ce succès a été rendu possible grâce au talent de storytelling du youtubeur Trevor Wallace qui a conçu une vidéo d'un peu plus de quatre minutes à propos de White Claw. Très vite, la vidéo est devenue virale jusqu'à atteindre 6,2 millions de vues. Face à cela, des memes⁹, et des parodies en tout genre ont été créés et postés sur les réseaux sociaux. Cet engouement a pris une telle ampleur que des gens se sont mis à vendre

⁹ Image, texte ou vidéo humoristique qui se répand très vite sur internet grâce aux utilisateurs.

des goodies avec le logo et le nom de la marque. Alors que cette dernière aurait pu prendre des mesures pour endiguer ce phénomène et éviter que sa marque soit utilisée à d'autres fins, elle a préféré ne pas réagir, lui conférant ainsi une image de marque "cool". À côté de cela, au lieu de promouvoir un produit, ils promeuvent un style de vie et s'adressent aux deux sexes.

Avant de conclure la présentation du numéro 1 du hard seltzer depuis 2019, Burnell (2021) avance que le buveur ou la buveuse de White Claw consomme en moyenne 2,83 canettes par "séance". En d'autres mots, le consommateur de White Claw moyen consomme 26 dollars par semaines à la marque. L'entreprise aurait d'ailleurs déjà réalisé 1,5 milliards de dollars de revenus grâce à ses hard seltzers.

2.5.1.2 Truly

Selon Truly (2022), la marque tente de se différencier à travers la multitude de goûts qu'elle peut offrir comparée à White Claw. En effet, elle en possède 30 répartis en 6 gammes différentes. Premièrement, les "originaux" (12), qui sont aussi les plus vendus, se divisent en trois catégories ; Truly Berry, Truly Citrus et Truly Tropical. Deuxièmement, la gamme "Lemonade" (4) qui table sur un équilibré mélange de la mythique limonade américaine avec du hard seltzer. Troisièmement, la gamme "iced tea" (4) mélange, comme son nom l'indique, la saveur d'un fruit avec un vrai goût d'iced tea et de l'alcool.... Quatrièmement, la gamme "punch" (4) est représentée par d'audacieux mixes de fruits qui connaissent d'ailleurs un grand succès. Cinquièmement, la gamme "Margarita" (4) est constituée de hard seltzers mixés à de la margarita. Sixième et dernièrement, ce grand acteur du marché des hard seltzers a décidé de suivre White Claw en créant deux hard seltzers contenant un taux d'alcool plus élevé.

Truly, selon Allen (2022), a d'abord commencé à commercialiser ses hard seltzers sous la forme d'une "eau pétillante rafraichissante quand on veut s'imbiber". De fait, l'entreprise voulait surfer sur la catégorie des eaux pétillantes qui avait doublé en termes de ventes en seulement quatre ans. En revanche, à mesure que l'appellation "hard seltzer" se faisait connaître, Truly changeait son packaging pour finir avec son nom actuel "Truly Hard Seltzer" dès 2019. En plus de ça, après avoir lancé son eau pétillante alcoolisée en bouteilles en verre transparentes, la marque changea de contenant quatre mois plus tard afin de suivre le mouvement créé par White Claw : une boisson "saine" et pratique à transporter. En août 2016, la longue et fine canette est donc apparue du côté de Truly. Après ces changements de contenant et de nom, en 2019, Truly a passé plus de 1500 heures à tester de nouvelles recettes pour modifier et améliorer celles qu'elle possédait à l'époque.

Du côté innovation, cela ne s'arrête pas là ! En effet, toujours selon Allen (2022), en juin 2020, la marque lance sa première gamme de sorbets et de glaces aux saveurs "Truly Hard Seltzer". Depuis cette date, il est donc possible de manger une glace qui contient plus d'alcool qu'une bière. Enfin, comparé à son homologue White Claw qu'on ne peut consommer qu'en canette, Truly peut aussi se déguster fraîchement tiré d'un fût dans un bar.

En conclusion, Truly a clairement l'intention de se démarquer de la concurrence en se présentant comme une marque innovante désireuse de faire évoluer le marché grâce à une zone de chalandise plus importante et une stratégie de diversification efficace !

2.5.1.3 Bud Light Seltzer

Selon Bud Light (2022), il existe huit gammes de hard seltzers pour un total de 30 goûts. Les gammes sont ; Bud Light Seltzer (4), Bud Light Platinum Seltzer (3), Bud Light Seltzer Iced Tea (4), Bud Light Seltzer Fall Flannel (4), Bud Light Seltzer Hard Soda (4), Bud Light Seltzer Retro Tiedye (3), Bud Light Seltzer Ugly Sweater (4), Bud Light Seltzer Sour (4). Alors que la version Platinum a récemment été créée pour aussi couvrir le marché des hard seltzers plus forts en alcool, on constate aussi que Bud Light tente de se démarquer à travers des versions plus saisonnières ou contenant du cola. Bud Light étant initialement une marque de bière, les hard seltzers de cette marque ne seront vendus que dans les pays où la marque est présente. On ne verra par exemple jamais un Bud Light Seltzer en Belgique, bien que la marque appartienne au groupe AB InBev.

Selon Blenkinsop et Naidu (2020), AB InBev, qui détient Bud Light Seltzer, tente d'appliquer les mêmes stratégies qu'elle a utilisées dans le temps pour devenir le numéro 1 mondial de la bière. En effet, elle veut dominer le marché grâce à sa puissance marketing et une présence massive dans les différents points de vente. Son directeur marketing avoue même vouloir poursuivre la même stratégie de développement que pour Bud Light en 1982.

Arrivée tard sur le marché comparée à ses concurrents White Claw et Truly, le directeur marketing d'AB InBev ne mache pas ses mots : « The winners are not necessarily those that get there first, but the winners are the ones that manage to scale up their initiatives better and bigger » (cité par Blenkinsop et Naidu, 2020, para.4). En effet, selon Blenkinsop et Naidu (2020) qui reprend l'idée du vice-président innovation chez AB InBev, leur arme fatale serait leur capacité à lancer un nouveau produit en seulement cinq mois et demi comparé à 18-24 mois antérieurement.

2.5.1.4 Conclusion

On observe donc que ces trois mastodontes du secteur suivent une ligne de conduite similaire. Toutefois, alors que White Claw repose sur le "lifestyle" qu'elle promeut, Truly met son côté innovant en avant et Bud Light jouit de sa force marketing et de distribution. Au niveau des goûts, on voit que tous ont commencé avec les classiques et ont récemment lancé des nouvelles canettes d'un autre format ou/et d'une teneur en alcool plus forte (8%).

De plus, de nombreux analystes avancent que Bud Light deviendra le premier ou le deuxième acteur du marché en termes de volume de ventes. Attention tout de même que la concurrence est de plus en plus féroce et que dans une ère où les gens ont tendance à vouloir favoriser les plus petits producteurs, des retournements de situations inattendus sont toujours possibles.

Enfin, leur puissance ne les prévient pas de faire des erreurs. En effet, selon Pomranz (2021), en octobre 2021, le président de Boston Beer Company (qui détient Truly Hard Seltzer) a annoncé la destruction de millions de canettes de hard seltzer suite à une surestimation de la demande et un ralentissement de la catégorie. Pour la société, cela leur a coûté plus de 133 millions de dollars selon Demetrakakes (2021). Une telle erreur de calcul de la part d'un des plus grands producteurs mondiaux de hard seltzer est assez interpellante...

2.5.2 Europe

Comme souvent, quand un produit fonctionne dans un pays, on veut l'étendre ailleurs pour augmenter son chiffre d'affaires. C'est très exactement ce qu'on peut constater dans ce secteur. Selon Sicard (2021), les marques américaines Snowmelt, Florida Hard Seltzer, White Claw, Truly sont maintenant disponibles dans plusieurs pays d'Amérique et d'Europe. Topo Chico, la marque de Coca-Cola, a été lancée l'année dernière en Europe. Enfin, selon Arthur (2020), le groupe Carlsberg clame vouloir devenir un acteur de référence au sein du marché européen des hard seltzers. D'ailleurs, après avoir mené une étude de terrain, il s'avère que, depuis le mois d'avril 2021, Carlsberg commercialise ses hard seltzers sous sa marque "Somersby". En d'autres mots, bien qu'on ne parle pas des trois acteurs principaux analysés antérieurement (cf. supra p.33-35), le marché du hard seltzer en Europe est sur le point de suivre la tendance du marché en Amérique. L'augmentation du nombre d'acteurs dans ce marché ainsi que l'accroissement de leur offre respective va rendre le marché tendu. C'est pourquoi, il est impératif de garder un œil sur ces grands acteurs internationaux qui s'étendent à travers le monde. En ajoutant qu'il est important de comprendre si ces acteurs se lancent pour répondre à l'effet de mode mais sans être sûrs que le marché décolle réellement et se généralise ou s'ils se basent sur des perspectives importantes. Malheureusement les études réalisées par des bureaux de professionnel(le)s sont payantes...

2.5.3 France

Selon Bourigault (2021), cette nouvelle boisson qui a fait son apparition en 2020 peut déjà s'acheter dans un magasin d'alimentation sur deux. Les grandes et moyennes surfaces comptent déjà en moyenne trois références par magasin selon Bourigault (2021) qui reprend l'étude de NielsenIQ. « Bien que les rotations moyennes de la catégorie soient positionnées en dessous d'un litre par semaine et par magasin (0,8L), la catégorie a tout de même généré 246 000 d'euros depuis son lancement en grande distribution [en novembre 2020] » (Bourigault, 2020, para.2). Bien que ces chiffres puissent sembler faibles, il est important de noter que c'est une boisson davantage estivale et que les acteurs n'étaient pas encore très nombreux à l'époque. En revanche, à en voir la croissance sur la figure ci-dessous, le potentiel de ce marché est indéniable.

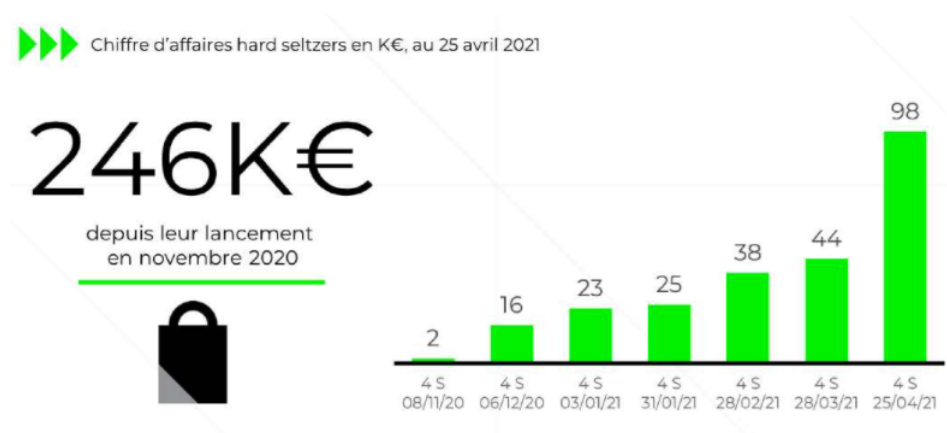


Figure 5 : Chiffre d'affaires hard seltzers en K€, au 25 avril 2021 en France

Source : Bourigault, C. (2021). *Les premiers chiffres des hard seltzers en France*. Récupéré le 14 février 2021 de <https://www.rayon-boissons.com/chiffres-du-marche/les-premiers-chiffres-des-hard-seltzers-en-france>

Selon Bourigault (2021), avec un positionnement plus haut de gamme, similaire à celui des bières spéciales, cette catégorie est très urbaine. En effet, alors que les magasins de proximité génèrent généralement 15 à 20% des ventes de boissons alcooliques et alcoolisées, 30% des ventes de cette catégorie ont lieu dans un tel magasin.

Ci-dessous, sont présentés les quatre producteurs français de hard seltzers dont un entrepreneur belge sur le marché du hard seltzer en quête de différenciation pourrait s'inspirer.

2.5.3.1 Opéan

Selon le site internet d'Opéan (2020), se présentant comme le seul hard seltzer bio (bien que ce ne soit plus le cas), Opéan fut le premier à pénétrer le marché des hard seltzers en France avec un produit 100% français. Certifié bio, végétarien et sans gluten, cet hard seltzer contient 92cal pour 33cl et 5% de volume d'alcool. Enfin, cette marque démontre son engagement pour la préservation de l'environnement au travers de son affiliation à l'organisme « 1% for the planet » qui consiste à verser 1% de son chiffre d'affaires à des organisations environnementales proposées par l'organisme lui-même.

Opéan tient son nom d'Eau Pétillante Alcoolisée Naturelle. En effet, cette boisson est obtenue par fermentation d'extraits de plantes et de fruits. Au niveau de son packaging, contenue dans une bouteille en verre transparente, on perçoit la pureté du contenu. Toutefois, son design n'est pas du tout attractif... Il existe deux goûts ; citron jaune & gingembre et orange & fleur de sureau qu'on peut acheter par paquet de six bouteilles du même goût ou en ayant trois bouteilles de chaque goût. Pour les déguster, il faudra déboursier 18€, soit 3€ par bouteille.

2.5.3.2 Natz

Selon Natz (2022), arrivé aussi dans les premiers sur le marché français, cette boisson végétarienne et sans gluten contient 95,7cal pour 33cl. Ici, la marque propose trois goûts différents qui sont gingembre, citron frais et thé glacé. Comparé à Opéan, le contenu n'est pas aussi transparent. Toutefois, on ne remarque aucune différence en termes de couleurs malgré les différences en termes de goûts. Concernant le côté 'français' du produit, ils ne disent pas que Natz est produit en France mais bien que la recette ait été élaborée en France. Dans son processus de production, ce sont des vrais fruits qui sont utilisés et les acidifiants souvent utilisés sont remplacés par du jus de citron. De plus, en lieu et place des arômes alimentaires, des plantes et écorces sont infusées.

Disponible dans l'HoReCa mais pas dans la grande distribution, elle se classe comme une boisson haut de gamme. On peut toutefois en commander en ligne. Les prix oscillent entre 2,75€ et 3,3€ par bouteille en fonction de si on achète un pack de 6, 12 ou 18 bouteilles. À titre comparatif avec Opéan, le paquet de six bouteilles est 10% plus cher, soit 1,80€ en plus pour Natz. Enfin, la marque propose un design simple et épuré mais reconnaissable grâce à des couleurs fortes par rapport à Opéan.

2.5.3.3 Krush

Selon Krush (2022), on peut déguster leurs hard seltzers après les avoir légèrement agités car cela permet de faire remonter les résidus du fond de la bouteille qui donnent davantage de goût puisque ces derniers sont directement issus des fruits utilisés. Cette marque a été créée par des Français mais deux membres de l'équipe sont partis au Cambodge pour y travailler, développer les recettes et assurer la production. Ils ne s'en cachent pas : les bouteilles voyagent du Cambodge à la France. Toutefois, ils ont un argument de poids : assurer l'utilisation des meilleurs fruits possible. En effet, le

Cambodge, grâce à son climat, produit énormément de variétés de fruits qui permettent donc de s’amuser en termes de saveurs. Au niveau des goûts, on retrouve donc citron vert & gingembre, citron, yuzu rosé, mangue & fruit de la passion et yuzu & pêche blanche. Tous contiennent moins de 101 cal.

Au niveau du design de la bouteille, la bouteille tape directement à l’œil. Une étiquette transparente avec des dessins exotiques comme des feuilles de palmier et des couleurs assorties à celle du contenu. L’utilisation d’une étiquette transparente avec seulement deux couleurs donne un aspect noble et pur au hard seltzer. Même la police utilisée accentue l’exotisme et le côté rafraichissant qu’on peut y trouver. Toutefois, pour pouvoir apposer une étiquette transparente, celle-ci doit être en plastique et non en papier comme pour les autres marques. Cela peut constituer un frein à l’achat pour certains consommateurs conscients de leur impact environnemental.

Enfin, pour ce qui est de sa consommation, il est uniquement possible d’en boire dans des lieux très luxueux. On peut classer Krush comme une marque très haut de gamme.

2.5.3.4 Pierre & Nico

Pour terminer, voici un producteur de hard seltzers français très inspirant. Selon Pierre & Nico (2021), leurs hard seltzers biologiques aux fruits et aux fleurs font partie de la gamme “Les Apéros Bio”. Les deux entrepreneurs ont décidé de ne pas écrire les termes “Hard Seltzer” mais bien “Craft Spritzer” ou encore “Cocktail pétillant alcoolisé”. La volonté derrière ces deux appellations semble s’expliquer par le désir de se donner une image haut de gamme qui peut être ressentie au travers des mots “craft” et “cocktail”. Au niveau du contenu, les produits sont déclinés aussi bien avec que sans alcool. En termes de saveurs, ils proposent framboise & hibiscus, mangue & fleur de sureau et menthe, gingembre & citron vert. Ces trois saveurs sont d’ailleurs à 4% d’alcool tandis que leurs homologues sont toutes à 5%.

Pour ce qui est du contenu, les bouteilles en verre disposent d’étiquettes en papier avec comme design le logo de l’entreprise et en toile de fond les fruits qui composent le hard seltzer. Beaucoup moins épurées que les bouteilles des autres acteurs français analysés ci-dessus, on y retrouve aussi le logo spécifiant que le produit est bio et le logo de “1% for the planet” qui signifie que, comme Opéan, 1% de leur chiffre d’affaires annuel est reversé à des associations environnementales. Le design est marquant mais n’est pas aussi attirant pour des jeunes de la génération des millénials que le design d’une bouteille de Krush.

Enfin, le prix de 63€ pour un paquet de 18 bouteilles (le plus petit), soit 3,5€/bouteille, est justifié par leur engagement inégalé pour la protection de l’environnement. Que ce soit au niveau des ingrédients utilisés, du verre ou des capsules utilisées, en passant par l’étiquette, tout semble mis en œuvre pour réduire leur impact environnemental.

2.5.3.5 Conclusion

Les marques de hard seltzers plus artisanales et plus haut de gamme s’identifient par l’utilisation d’une bouteille en verre et non d’une canette. Cela permet de mettre en évidence la noblesse et la pureté du contenu. Qui plus est, les bouteilles de ces petits acteurs ne se retrouvent pas en grande distribution mais se commandent en ligne ou se consomment dans le secteur de l’HoReCa. Les prix sont 20 à 45% plus chers que les hard seltzers qu’on peut trouver en Belgique en grande distribution. Le plus grand aspect négatif d’une telle commercialisation de hard seltzers haut de gamme est l’impact environnemental des bouteilles en verre. En effet, si elles ne sont pas consignées et réutilisées, ces

dernières représentent un fléau par rapport aux canettes, toutes autres choses étant égales par ailleurs (cf. supra p.25).

2.5.4 Belgique

En Belgique, on retrouve de plus en plus d'acteurs sur le marché du hard seltzer. Néanmoins, les acteurs internationaux principaux ayant été analysés, on se concentrera sur l'analyse des cinq marques 100% belges.

2.5.4.1 Baïa

Baïa a été lancée en juillet 2020 par trois entrepreneurs. Selon leur page Facebook (2021) et Instagram (2022), respectivement environ 1950 et 1050 abonnés suivent leur entreprise. Leur site internet (2021), prône trois aspects principaux qui sont la production belge, les 5% d'alcool et la faiblesse en termes de calories.

Selon le site internet de Baïa (s.d.), leur gamme s'étend sur quatre saveurs qui sont citron, passion-mangue, fruits rouges et pastèque. Pour acquérir une de leurs canettes, il faut compter 2,49€.

2.5.4.2 Nysa

Nysa possède un compte Instagram (2022) et Facebook (2022) qui rassemblent respectivement environ 400 et 650 personnes. De plus, ils possèdent un site internet (s.d.) sur lequel ils mettent en avant les faits que la boisson est constituée de 95% d'eau et 5% d'alcool et qu'elle est naturelle. À regarder le site, ils orientent leur publicité vers les milléniaux et surtout vers le genre féminin. En effet, on ne retrouve aucun homme sur les images du site et "Nysa" fait référence à la mythologie grecque où des « jeunes femmes au corps parfait profitaient d'une existence insouciant et festive » (Nysa, s.d., para.2). Le marketing de l'ensemble des autres producteurs de hard seltzers nationaux comme internationaux étant dirigé aussi bien vers les femmes que les hommes, il semblerait ici que Nysa fasse une grande erreur. En effet, les producteurs cherchent aussi à vendre aux hommes n'aimant pas le goût de la bière. Faire passer le hard seltzer pour une boisson féminine est donc une erreur qui peut leur coûter cher. Le tout est de connaître la raison d'une telle orientation...

Selon le site internet de Nysa (s.d.), leur gamme s'étend sur trois saveurs qui sont fruit de la passion, fraise et citron. Pour acquérir une de ces bouteilles, il faut compter 2,49€. Ce prix est étonnement bas puisque Nysa se promeut comme un hard seltzer premium. En effet, pour être cohérent avec son positionnement on devrait davantage tourner autour de 3€-3,5€ (cf. supra p.38).

2.5.4.3 Hïvy

Hïvy est une autre marque qui se distingue au travers d'un packaging peu commun : la bouteille en aluminium. Selon sa page Facebook (2022) et Instagram (2022), elle compte respectivement environ 1600 et 950 abonnés. À côté de ça, elle possède un site internet sur lequel il n'est pas possible de commander des bouteilles. Sur ce site internet (2022), les côtés faible en calories, naturel, sans gluten et sans sucre ajouté sont mis en exergue de façon à attirer l'œil du consommateur. Selon le site internet de Hïvy (2022), leur gamme s'étend sur trois saveurs qui sont kiwi, fruits rouges et fruit de la passion. Pour acquérir une de ces bouteilles, il faut compter 2,49€

2.5.4.4 Lano

La marque Lano a été créée par l'entreprise belge Néobulles qui détient de nombreuses filiales dans les secteurs alimentaire et brassicole. On constate sur sa page Facebook (2022) et son compte Instagram (2022) que son nombre d'abonnés est plus élevé que ses concurrents avec respectivement environ 2100 et 1100 personnes. Son site internet (s.d.) met en valeur le caractère naturel, fruité, sans gluten et végan des boissons.

Selon le site internet de Lano (s.d.), leur gamme s'étend sur deux saveurs qui sont citron vert et framboise-violette. Pour acquérir ces bouteilles ou canettes, il faut compter un prix de vente de 2,29€. Sans e-shop, on ne retrouve leurs boissons que dans l'HoReCa ou chez Colruyt. D'ailleurs, bien que ce soit le hard seltzer belge le moins cher sur le "prix étiquette", les canettes et bouteilles ne contiennent que 25cl comparées à la concurrence qui contient en général 33cl. Finalement, à quantités égales, Lano est 53 centimes plus cher que ses homologues précités. Toutefois, malgré son prix élevé, il n'appartient pas à la catégorie premium à cause de son référencement chez Colruyt et de sa stratégie marketing. Qui plus est, au niveau du coût de son packaging par produit, il semblerait que celui-ci soit peu élevé car ils produisent d'autres boissons et des économies d'échelles sont donc possibles ! Le fait que son prix de vente par canette soit plus faible (étant donné la plus petite taille de la canette) que la concurrence malgré son prix de vente au litre plus élevé que la concurrence s'explique peut-être par la volonté de Colruyt d'afficher des prix bas. En d'autres mots, Colruyt prend une marge bénéficiaire importante, tout en voulant pratiquer sa politique de prix bas, alors on réduit la taille de la canette pour avoir l'air bon marché tout en pouvant encore générer une marge intéressante pour le producteur et pour Colruyt. Malheureusement, les marges précises pratiquées par Colruyt sur chaque produit sont confidentielles... On a toutefois pu apprendre, grâce à Trends Tendances (2021), que ces marges brutes avaient diminué de près de 30% lors du premier semestre de l'année 2021 et qu'elles chiffrent maintenant à 26,9% du chiffre d'affaires en moyenne.

2.5.4.5 Real Buddies

La marque Real Buddies dont la première production s'est achevée en mai 2021 fait partie des dernières entreprises belges à pénétrer le marché belge du hard seltzer. Selon sa page Facebook (2022) et son compte Instagram (2022), Real Buddies compte respectivement environ 330 et 1100 abonnés. À côté de cela, elle possède un site internet où l'on commander leurs canettes. En plus, on peut y trouver pulls, t-shirts et autres goodies arborés du logo de la marque ou bien même des playlists avec les meilleures musiques à écouter pour déguster leurs hard seltzers. À côté de ça, son site internet (2022) met en valeur les caractéristiques principales d'un hard seltzer qui sont la faiblesse en sucre et l'absence de gluten ainsi que deux caractéristiques qui lui sont propre, à savoir la naturalité et l'origine belge du produit. Toutefois, ce qui n'est indiqué nulle part d'autre qu'en petit sur la canette est le fait que la recette a été imaginée en Belgique mais que les canettes proviennent en réalité d'Autriche ! De plus, en grand sur leur site, on peut lire qu'ils ont rejoint le mouvement '1% for the planet'. Toutefois, comparé aux acteurs français affiliés au mouvement et analysés précédemment, Real Buddies ne dit pas à quelle organisation environnementale l'argent sera versé... Enfin, toujours selon leur site internet (2022), leur gamme compte trois saveurs : citron, framboise-menthe et cerise. Ces canettes ne se vendent que par carton de 12 au prix de 29,88€ hors frais de transport.

2.5.4.6 Conclusion

Tableau 4: Tableau comparatif des concurrents belges

	Baïa	Nysa	Hïvy	Lano	Real Buddies
Facebook	1903 abonné(e)s	/	1486 abonné(e)s	1970 abonné(e)s	223 abonné(e)s
Instagram	958 abonné(e)s	/	603 abonné(e)s	1120 abonné(e)s	670 abonné(e)s
E-shop sur le site internet	OUI	OUI	NON	NON	OUI
Aspects mis en avant	<ul style="list-style-type: none"> - Belge - 5% d'alcool - Faible en calories 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% d'eau - 5% d'alcool - Naturelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible en calorie - Naturelle - Sans sucre ajouté 	<ul style="list-style-type: none"> - Naturel - Fruité - Végan - Sans gluten 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible en sucre - Belge - Naturel - Sans gluten
Nombre de saveurs	3	3	3	2	3
Saveurs	<ul style="list-style-type: none"> - Citron - Passion-mangue - Fruits rouges 	<ul style="list-style-type: none"> - Sydney - Dubaï - Ibiza 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiwi - Fruits rouges - Exotique 	<ul style="list-style-type: none"> - Citron vert - Framboise-violette 	<ul style="list-style-type: none"> - Citron - Framboise-menthe - Cerise
Prix à l'unité	2,49€	2,49€	2,49€	2,29€	2,49€
Contenant	Canette	Bouteille en verre	Bouteille en aluminium	Bouteille en verre et canette	Canette
Calories/100ml	29 calories	29 calories	30 calories	25 calories	28 calories
Bio ou non	Non biologique	Non biologique	Non biologique	Non biologique	Non biologique
Canaux de distribution	Grande distribution	En ligne	Grande distribution	Grande distribution	Grande distribution, HoReCa, en ligne, événements
Positionnement	Premier 100% belge	Positionnement haut de gamme	Pratique, en alu, refermable	Exclusif à Colruyt, (pas de marketing)	Belge, communauté, branché

On constate que sur le marché belge, les différents acteurs ont l'air de suivre la tendance générale plutôt que d'en créer une nouvelle ou de se positionner sur un marché plus de niche. Il existe donc une opportunité à saisir qu'on couvrira grâce à notre innovation ! En effet, à part Nysa qui se dit premium mais dont le positionnement ne correspond pas, aucun ne semble viser le marché de niche d'un hard seltzer plus noble, haut de gamme. Enfin, aucun de ces acteurs n'offre un hard seltzer biologique et fait à partir de plantes et fruits exclusivement belges. Malheureusement, étant donné la récente apparition du hard seltzer en Belgique, il n'existe pour le moment aucune donnée sur les parts de marché, le chiffre d'affaires ou le volume de vente de ces start-ups belges...

2.5.5 Conclusion

Le marché belge est déjà bien desservi par les grandes multinationales qui ont envahi les rayons des supermarchés ces derniers mois. Évidemment, on retrouve aussi ces mastodontes dans de nombreux autres pays du monde ! En revanche, bien que les petits acteurs belges suivent les grands acteurs internationaux en termes de saveurs, ils tentent aussi de se distinguer au travers de quelques nuances. Là où la comparaison avec les petits producteurs français de hard seltzer est pertinente est que le créneau du hard seltzer biologique et ultra local n'a toujours pas été exploité. En effet, Nysa tente de se positionner comme un produit de luxe, Baïa joue la carte du premier producteur de hard seltzer 100% belge, Hivy essaie de gagner des parts de marchés en se différenciant à travers un packaging unique, Lano est rusé et attire les clients en affichant un prix soit disant plus bas que ses concurrents mais en offrant aussi moins de contenu ce qui revient au final à 9,16€/l contre 7,47€/l pour les quatre autres et, enfin, Real Buddies interprète le rôle d'un créateur de liens, d'une communauté tout en étant membre de '1% for the planet'.

En d'autres mots, cette catégorie dispose encore d'un segment non-exploité !

2.6 Compréhension et connaissance des buveurs de hard seltzers

Afin de définir le persona type, deux marchés différents ont été étudiés : les eaux aromatisées et les hard seltzers aux États-Unis. En plus de cela, de la nuance sera apportée aux résultats sur base des réponses obtenues lors du sondage réalisé auprès des Belges consommant des boissons alcoolisées ou alcooliques. Pour rappel, ce sondage a rassemblé près de 300 réponses et avait été posté sur Facebook et relayé à des gens d'autres générations afin d'avoir une population répondante la plus pertinente possible (cf. supra p.14).

2.6.1 Par marché

2.6.1.1 *Eaux aromatisées*

Selon Masdoua (2007), le marché des eaux aromatisées évolue grandement en fonction de la météo. Voilà donc l'exemple type d'un marché à qui le réchauffement climatique sera favorable. En effet, au plus la météo est bonne, au plus les ventes d'eaux aromatisées augmentent. Sur la figure suivante, on peut observer à quel point le marché des hard seltzers évolue parallèlement à la météo contrairement à celui de la bière. On parle donc ici d'un marché cyclique, dont l'impact se fera sentir aussi bien au niveau des ventes en HoReCa, que dans les magasins puisque les sorties seront plus ou moins nombreuses en fonction de la période de l'année.

Have you purchased from any of the following alcoholic beverage brands in the past 30 days? (% of Millennial drinkers over 21 years old)

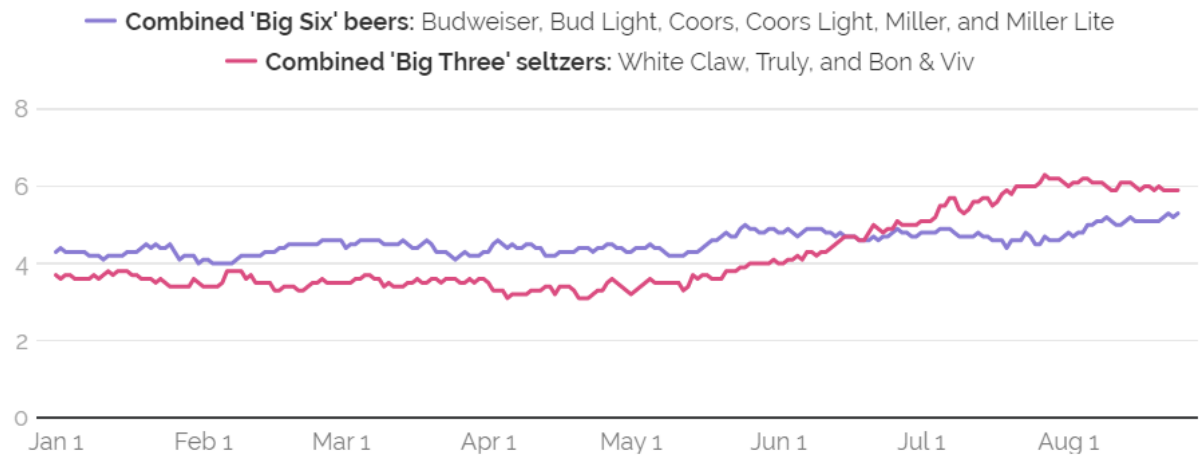


Figure 6 : Évolution de la consommation de bières et de hard seltzers en fonction des saisons exprimée en pourcents en base journalière

Sources : Bruce, G. (2020). *Millenials continue to fuel hard seltzer sales, with no ceiling in sight*. Récupéré le 16 février 2022 de <https://today.yougov.com/topics/food/articles-reports/2020/08/31/seltzers>

De plus, il s'avère que nos comportements sont conduits par la recherche de plaisir et d'émotion. C'est à ce moment précis que les arômes prennent toute leur importance. En 2007, ces boissons aromatisées se trouvaient principalement dans les restaurants ou des établissements hôteliers tel que le ClubMed. Néanmoins, ces eaux n'étaient plus très loin de la grande distribution.

À côté de ça, Lecocq (2018) écrivait que la croissance de ces eaux était soutenue depuis trois ans. Force est de constater que l'eau aromatisée est désormais aussi passée entre les mains de la grande distribution au détriment des boissons rafraichissantes sans alcool (Pepsi, Fanta, jus, ...). D'ailleurs, en 2018, la croissance des ventes en valeurs de ces eaux aromatisées atteignait 14,4% alors que cette dernière avait déjà atteint 16,3% l'année précédente. De Waele (2019) confirme les chiffres et insiste même en avançant que ce type d'eau n'existait même pas une décennie plus tôt. D'ailleurs, à titre de comparaison, le marché des eaux aromatisées au niveau européen a cru de 38% contre 8% pour les eaux sans arômes ajoutés.

Toujours selon De Waele (2019), à en voir les chiffres et les habitudes de consommation, on ne parle pas d'une mode mais bien d'une véritable tendance qui semble s'établir dans le temps puisque, comme le dit la cheffe de projet chez Cristaline, « la préoccupation majeure des consommateurs est leur santé, ils veulent des produits plus sains, moins sucrés, qui respectent la naturalité, mais attention, la dimension plaisir reste importante » (cité par De Waele, 2019, para.1).

Au niveau du marché belge uniquement, d'après une étude de la consommation alimentaire réalisée par l'Institut Scientifique de la Santé Publique en Belgique, Baecke (s.d.) avance que la vente d'eaux aromatisées a été multipliée par deux entre 2013 et 2016. Cette tendance facilitera sûrement l'implémentation de cette nouvelle gamme sur le marché. D'autant plus que cet attrait pour les boissons aromatisées a de beaux jours devant lui puisque, selon Bruce (2020), les milléniaux sont ceux qui consomment le plus d'eaux aromatisées.

Enfin, nul n'ignore aujourd'hui l'existence de "Simone à soif". Selon son site internet (2021), cette marque est née de la frustration de ne pas trouver une bonne boisson naturelle qui soit faible en sucre. C'est à ce genre de frustration que le hard seltzer apporte une solution. En effet, les consommateurs de boissons contenant de l'alcool, avant l'apparition des premiers hard seltzers, étaient contraints de consommer des boissons contenant un taux de sucre élevé.

2.6.1.2 Les boissons alcoolisées et alcooliques

Selon Brown, Garnett, Kastaun et Kotz (2022), il ressort d'une étude que les personnes qui consomment le plus d'alcool sont les jeunes, les fumeurs, les personnes issues d'une classe socioéconomique élevée et les personnes anxieuses. Ces statistiques jouent en faveur des entreprises de hard seltzers qui s'adressent justement aux millénials issus d'une classe socioéconomique élevée.

En plus, selon Abbey, Smith et Scott (2015), une autre étude démontre qu'il existe deux raisons principales de consommer des boissons alcooliques et alcoolisées : faire face au stress et sociabiliser.

De surcroît, selon Bruce (2020), le marché des boissons alcooliques a beaucoup évolué ces dernières décennies. D'ailleurs, ce marché qui représente des centaines de milliards de dollars est encore amené à augmenter. Toutefois, on ne peut pas encore dire avec certitude si le hard seltzer ne sera qu'une mode passagère comme Zima ou s'il s'établira et façonnera le secteur brassicole comme le font les bières légères depuis des décennies.

Enfin, selon Bruce (2020), les millénials sont les plus susceptibles de consommer des boissons contenant de l'alcool à base de malt aromatisé. Cela démontre encore une fois l'importance de l'innovation en termes de saveurs pour satisfaire la demande grandissante de découverte des consommateurs.

2.6.1.3 Les hard seltzers

Selon le co-fondateur de la société de distribution Cobex SA (distribution de gros de boissons) interrogé pour le site Influencia (2020), aux USA, les consommateurs de hard seltzers sont les personnes (hommes comme femmes) consommant de l'alcool et en quête d'innovation pour satisfaire leurs besoins de plus en plus exigeants. Ces besoins peuvent se résumer ainsi : « une boisson alcoolisée à 5%, peu sucrée, fraîche, peu calorique et sans gluten » (cité par Influencia, 2020, para.3).

Toutefois, Dimitrakis (2021) apporte quelques nuances au travers d'une analyse poussée de la stratégie de White Claw (le leader mondial dans les hard seltzers). En effet, aussi confirmé par une étude de Nielsen, le hard seltzer a énormément de succès auprès des caucasiens aisés âgés entre 21 et 44 ans, sans différence de genre. Selon Bruce (2020) qui reprend l'étude de YouGovAmerica, ce succès auprès des millénials s'explique en deux points. D'une part, cette génération est plus soucieuse de son corps et de sa santé. D'autre part, ils aiment plus essayer de nouvelles boissons (60%) que la génération X (46%) ou encore celle du papy-boom (27%).

En plus, toujours selon Dimitrakis (2021), les amateurs de bières en quête de différences, les buveurs occasionnels qui préfèrent consommer des boissons faiblement alcoolisées et les amateurs de spiritueux qui cherchent une boisson plus légère sur l'estomac font aussi partie de la cible des producteurs de hard seltzers.

Enfin, Dimitrakis (2021) avance aussi que les grandes marques américaines de hard seltzers jouent aussi sur la sensibilité de la génération des millénials. On peut dire que ça fonctionne puisque ces derniers représentent une part importante de la clientèle. D'ailleurs, une marque comme White Claw qui est consciente de l'intérêt porté aux hard seltzers par les millénials dessine ses packagings de façon à ce qu'ils offrent un beau rendu sur les réseaux sociaux dont cette génération est une fervente utilisatrice. Selon Bruce (2020), cette façon de faire représente un avantage pour gagner des parts de marché auprès de cette génération, mais pas auprès des générations plus âgées. Par exemple, 9% des millénials qui sont buveurs d'alcool ont acheté du White Claw dans les trente jours précédents l'enquête alors que ce chiffre peine à atteindre 1% pour les membres de la génération issue du baby-boom. Pas étonnant quand on sait que seulement 25% des buveurs de boissons alcooliques ou alcoolisées de cette génération sont ne serait-ce qu'au courant de l'existence de la marque White Claw...

En d'autres mots, le hard seltzer a directement été marketé auprès des étudiants américains au travers d'une vidéo humoristique d'un Youtubeur américain connu. Ainsi, cette boisson a convaincu les millénials avant tout. De plus, avec les réseaux sociaux, les millénials prêtent de plus en plus attention à leur apparence physique et à l'image qu'ils dégagent. Étant donné ce culte du corps, leur offrir une opportunité de consommer de l'alcool tout en ayant un impact moindre sur leur santé est donc une aubaine pour eux. Toutefois, elle ne se limitera pas à eux puisque, comme c'est le cas selon les études de marché menées aux États-Unis, ce produit intéresse aussi toutes les personnes (quel que soit leur âge) en quête d'un produit frais, sans sucre ajouté, peu calorique, sans gluten et offrant un taux d'alcoolémie autour de 5 degrés, ainsi que les consommateurs de cocktails souvent chargés de sucre et désireux de trouver une alternative plus saine. Le défi des producteurs de hard seltzers est maintenant d'étendre leur zone de chalandise en se diversifiant ou en créant des nouvelles opportunités ou des nouvelles formes de consommation.

2.6.2 Évolution et conclusion

Le persona d'un consommateur de hard seltzers est donc un mix entre les consommateurs d'eaux aromatisées et les consommateurs de boissons alcoolisées et alcooliques. De fait, les premiers sont les millénials qui cherchent des boissons saines (moins de sucre, moins de calories, naturelles, biologiques) offrant une grande variété de goûts. Les seconds sont les adultes consommant de l'alcool autre que la bière car n'aimant pas son goût et qui cherchent aussi des solutions plus saines au travers d'un produit frais, naturel, biologique et faible en sucre et en calories en comparaison aux alcools forts mélangés à des sirops chimiques et sucrés ou à un verre de vin.

Par rapport au sondage réalisé (2021) (Voir ANNEXE 5 : Sondage Hard Seltzer) sur les habitudes de consommation de boissons contenant de l'alcool, il est important de notifier quelques-unes des tendances dégagées à l'issue de l'analyse des 291 réponses.

Après cinq années d'études à faire des sondages pour différents travaux, c'est la première fois que la proportion de femmes (63,7%) est plus élevée que celle des hommes (36,3%). Cela est peut-être dû au message joint au sondage qui aurait davantage éveillé la curiosité des femmes que des hommes. En ajoutant, qu'à y regarder le tableau ci-dessous généré à partir du sondage, les caractéristiques du hard seltzer correspondent aux critères de choix pris en compte par les consommateurs de boissons

contenant de l'alcool, et en particulier les femmes ! Viser une clientèle mixte avec une prédominance toutefois féminine n'est donc pas une erreur dans le choix de clientèle cible.

Tableau 5 : Tableau des critères de choix en fonction de l'âge et du sexe parmi les consommateurs d'alcool

	Sucre	Calories	Édulcorants	Végan	Sans gluten	Pas d'importance
Hommes > 50 ans	43,48%	26,09%	13,04%	4,35%	8,70%	13,04%
Femmes > 50 ans	54,17%	43,75%	47,92%	6,25%	14,58%	6,25%
Hommes 18 - 23 ans	37,74%	26,41%	13,21%	3,77%	0%	49,06%
Femmes 18 - 23 ans	49,33%	42,67%	25,33%	4%	1,33%	28%

De plus, 70% des répondants toutes générations confondues font attention à la composition/valeur nutritionnelle de ce qu'ils consomment et 37% font attention aux calories, 49% au sucre et 26% à l'utilisation d'édulcorants et autres produits suspects. Enfin, inutile de souligner le potentiel de ce marché quand on sait que 40% des consommateurs de boissons contenant de l'alcool en boivent deux à trois fois par semaine et un tiers au moins une fois par semaine.

2.7 Les canaux de ventes

2.7.1 Vendre à la grande distribution

2.7.1.1 Quelques conseils

Vendre à la grande distribution permet de gagner un maximum de visibilité en peu de temps. En revanche, convaincre la grande distribution de référencer son produit n'est pas simple. Pour comprendre cela, voici les conseils de Charles Colle (créateur de Ice Crime Factory) que le site Wikipreneurs (2019) met en évidence pour vendre son produit à la grande distribution.

Tout d'abord, en tant que producteur/fournisseur, il sera plus facile de convaincre les supermarchés si on présente un produit novateur (cf. infra p.62), un produit qui n'est pas déjà décliné sous d'autres formes par d'autres marques. De plus, au niveau du discours marketing, il est important d'être professionnel dès le premier contact tout en montrant qu'on maîtrise le produit qu'on vend et le marché sur lequel on opère. Une bonne façon de prouver qu'on connaît notre marché est de montrer aux distributeurs qu'on a reçu des prix, qu'on a déjà vendu un volume X en une période Y, etc.

Après la présentation du produit, arrivent les négociations. En tant que PME, inutile d'espérer imposer son prix. En effet, les distributeurs sont de grands négociateurs et, souvent, ils peuvent se permettre de ne pas vous référencer ayant déjà une offre suffisante ou étant confiant que d'autres propositions de produits similaires viendront dans les semaines à venir. À ce moment-là, il est très important de maîtriser l'ensemble de ses chiffres et d'avoir préparé des scénarios optimistes et pessimistes pour voir vers quoi on se dirige au fur-et-à-mesure des négociations.

Une fois qu'un accord sur les prix est trouvé, il va sûrement falloir être patient. En plus d'être patient entre le moment où on signe le contrat et celui où les produits se retrouvent en rayon (9 à 12 mois), il faudra aussi attendre pour recevoir la créance qui nous est due. De fait, on peut ajouter encore trois mois après la date de livraison pour que celle-ci soit payée par le distributeur.

Une fois en rayon, et même avant, il va falloir être efficace et créatif pour communiquer avec les consommateurs et leurs faire connaître notre produit. La tâche ne sera pas de tout repos. En effet, le producteur/fournisseur n'offre qu'une autre marque parmi tant d'autres alors pourquoi un consommateur devrait lui accorder plus de considération ?

Pour ne pas se faire dépasser par la concurrence, très vite, il faudra investir en innovation, tant en termes de packaging ou de communication qu'en termes de produits. Il faudra gagner en efficacité et diversifier la gamme qu'on propose. Par exemple, le sondage réalisé auprès d'environ 300 personnes en Belgique (2021) révèle que 66% choisissent leurs boissons alcooliques sur base du prix, 47% sur base de l'étiquette et 44% sur base du nom. Le packaging a donc toute son importance dans le processus de vente.

En conclusion, la grande distribution n'est pas un secteur facile et considérer le travail comme "fait" une fois référencé dans leurs rayons est très risqué. Au contraire, il faudra immédiatement penser au prochain concept qui permettra d'augmenter son chiffre d'affaires.

2.7.1.2 Les marges de la grande distribution

Avant de commencer, d'après SiaPartners (2015), il faut savoir que les deux leviers principaux de rentabilité de la grande distribution sont soit l'augmentation de ses marges, soit l'augmentation de ses volumes de vente.

Toujours d'après SiaPartners (2015), alors que les marges brutes pratiquées par la grande distribution sont comprises entre 35% et 50%, les marges nettes quant à elles ne parviennent pas souvent à dépasser les 2%. En effet, selon Jeanfils (2021), fixer son prix n'est pas simple. La difficulté provient de la recherche d'un équilibre entre le prix négocié 'avec' le producteur et la volonté de rendre le produit attractif/moins cher que ses concurrents. Toutefois, le prix ne peut être fixé sans prendre en considération l'ensemble des coûts liés à son activité et que le magasin doit couvrir. D'ailleurs, comme le montre le graphe ci-dessous de SiaPartners (2015), les marges pratiquées dans certains rayons sont parfois même négatives. Ces pertes sont ensuite couvertes par des marges plus élevées sur d'autres produits comme les produits secs, les produits d'entretiens, etc.

Les marges indiquées sur la figure ci-dessous proviennent d'un site français. Néanmoins, la similitude entre les marchés belge et français avancée par les professionnels de la grande distribution rencontrés permet d'avoir une idée des marges pratiquées en Belgique. En effet, soit les données étaient onéreuses, soit elles étaient dépassées.

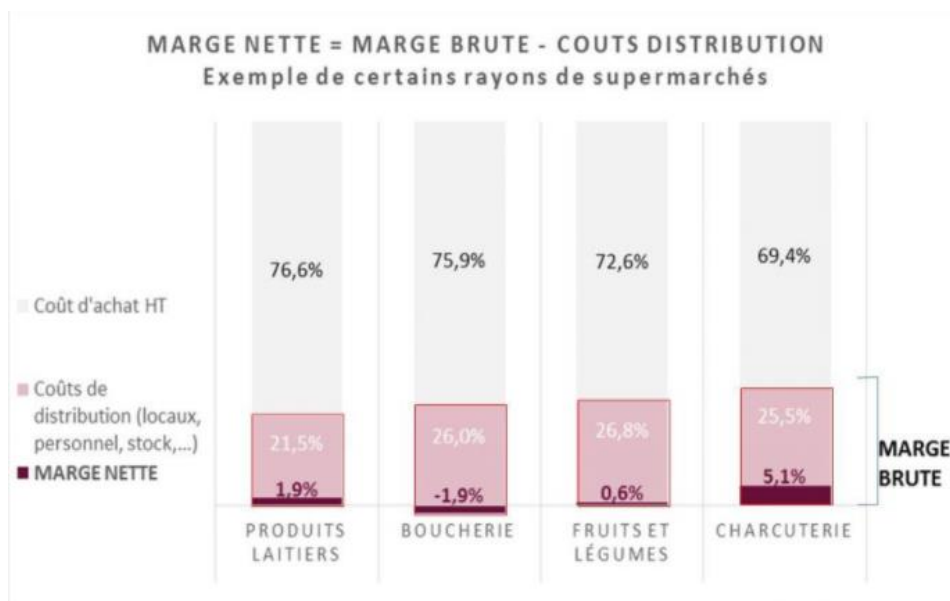


Figure 7 : Marges de la grande distribution en France (graphique applicable à la Belgique)

Source : SiaPartners. (2015). *La guerre des marges dans la grande distribution*. Récupéré le 11 avril 2021 de <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/la-guerre-des-marges-dans-la-grande-distribution>

En revanche, selon Jeanfils (2021), il existe bien d'autres manières de fixer le prix. Il existe aussi la notion de "prix conseillé" ou de "prix juste". Le prix conseillé se base sur les concurrents et la propension du consommateur à dépenser pour un tel produit. Le prix juste, quant à lui, est un prix qui assurera une rémunération juste pour tous les acteurs de la chaîne tout en restant accessible pour le consommateur. Ce genre de prix est plutôt pratiqué par des enseignes comme Färm. En effet, les grands distributeurs opèrent de façon diamétralement opposée pour le bio. Selon In24 (2019) qui reprend une étude de UFC-Que Choisir (équivalent de Test Achats en Belgique), la grande distribution profite du fait que les consommateurs sont prêts à payer plus et cette dernière majore donc ces prix de 75% par rapport aux prix pratiqués pour les produits non bio... Les bénéfices supplémentaires ne sont toutefois pas partagés avec les producteurs !

2.7.1.3 Les grandes enseignes face à l'inflation

Selon SiaPartners (2015), malgré les marges nettes très basses, la grande distribution ne cesse de se mener une guerre des prix et cela n'aide en rien la situation des producteurs/fournisseurs qui se voient imposer des conditions d'achats de plus en plus strictes sous peine d'être déréférencés.

Outre les marges, l'inflation va générer de nombreuses inégalités en Belgique. Pour contrer cela et pour s'accaparer un maximum de parts de marché, les grandes enseignes vont utiliser deux de leurs plus grandes forces : négocier les prix à la baisse avec les fournisseurs et créer davantage de campagnes promotionnelles pour attirer les consommateurs.

Pour négocier les tarifs à la baisse, le combat va être long et difficile. En effet, selon Nicot (2022), l'inflation concernant tous les stades de l'élaboration du produit, tous les acteurs y sont perdants et aucun n'est désireux de perdre encore davantage par le biais de négociations à la baisse.

Au niveau des promotions, le constat n'est pas si alarmant. En effet, plus de promotions implique moins de bénéfices mais aussi plus de visibilité pour les marques promotionnées. En d'autres mots, comme tout investissement, le marketing coûte à court terme mais, bien fait, il est sensé rapporter davantage à long terme. De plus, selon Nicot (2022), les marques nationales devraient subir en 2022 une inflation moitié moins importante que les marques de distributeurs. Ces dernières subissent d'ailleurs une décroissance des ventes depuis de nombreuses années sauf pour celles ayant une thématique spéciale comme le local, le bio, le végétarianisme, etc. Attention, les liquides alcoolisés représentent par contre la quatrième catégorie la plus promotionnée puisque la part du chiffre d'affaires sous promotion atteignait en France en 2021 24,4% du chiffre d'affaires total de la catégorie.

Enfin, la réponse des producteurs/fournisseurs a été, et reste souvent, de jouer la carte de la diversification. Selon SiaPartners (2015), l'innovation produit et marketing génère 25% de la croissance annuelle du chiffre d'affaires de ces producteurs/fournisseurs.

2.7.2 Vendre au secteur de l'HoReCa

2.7.2.1 *Constat*

Lors d'une discussion avec le marketing manager Europe des marques de hard seltzer d'AB InBev, Wellens (2022) a fait part d'énormément d'informations sur cette nouvelle catégorie qui se développe à travers le monde. Pendant cette entrevue, des questions sur les possibilités de vendre à l'HoReCa et la manière de les convaincre pour être référencé chez eux ont été abordées.

Alors qu'AB InBev possède 230 établissements à travers la Belgique qui sont liés par des contrats stricts, il est maintenant sûr qu'une marque de hard seltzers autre que les leurs peut tout de même être référencée dans ces cafés. En effet, les bars ont des lignes de fûts et la loi prévoit que AB InBev ne peut pas occuper 100% des robinets. En plus de ça, toujours selon les dires de Wellens (2022), le volume des ventes de hard seltzers à ses sommets devrait tourner autour de 8-10% du volume total des ventes du secteur brassicole, soit entre 162,5 millions et 203,1 millions d'hectolitres au niveau mondial selon Planetoscope (s.d.). N'étant donc pas la principale source de revenus des cafetiers et des brasseurs, AB InBev n'empêchera pas les cafetiers de proposer d'autres marques de hard seltzers comme c'est le cas avec Duvel par exemple qui n'est pas brassée par AB InBev et qui est tout de même présente dans la majorité des établissements détenus par le numéro 1 mondial du secteur brassicole. Toutefois, il est important de nuancer que si une marque quelconque vient à devenir LA référence du secteur, cette dernière ne pourra pas être référencée dans ces cafés, comme c'est le cas de la Maes, connue pour être la grande concurrente de la Jupiler (détenue par AB InBev). De plus, si le cafetier 'AB InBev' se fait livrer en Mike's hard seltzers (marque d'AB InBev) et que ça se vend bien, il est possible qu'il n'accepte pas de référencer une autre marque dans son café puisqu'il proposerait déjà un produit qui fonctionne bien et que le taux de vente serait trop faible. Enfin, en cas d'énorme succès, trois scénarios sont possibles mais deux ne permettront pas à la marque de rester dans les cafés qui entretiennent une relation contractuelle avec AB InBev. En effet, soit AB InBev rachète l'entreprise et les produits sont toujours distribués dans ce réseau de cafetiers, soit l'entreprise reste indépendante et AB InBev la considérera comme un grand concurrent et refusera que ses produits soient vendus (comparé à Duvel qui n'est pas considérée comme un concurrent), soit Heineken (ou un autre géant du secteur) rachète l'entreprise à succès et cette dernière perd aussi l'accès au réseau de vente d'AB InBev.

2.7.2.2 Les marges dans l'HoReCa

Au niveau de la fixation des prix et des marges envisageables, « la loi n'impose aucun prix de vente minimum ou maximum dans l'horeca. Il n'y a par exemple pas de prix imposé pour la bière pour les exploitants de café » (SPF Economie, 2021, p.3). En revanche, une tendance en termes de marges semble se dégager. En effet, un entretien avec le co-fondateur de *“Simone à Soif”* Van der Vaeren (2021) m'a permis d'apprendre que les marges brutes des distributeurs tournent autour de 18-20% dans le secteur de l'HoReCa alors qu'elles atteignent 25-30% pour la grande distribution, voire même 50% avec des chaînes comme Délictraiteur. Toutefois, afin de rendre compte de la réalité du terrain de la façon la plus précise possible, d'autres sources ont été confrontées à ses dires. Par exemple, plusieurs restaurateurs à Bruxelles disent *“faire leur chiffre [d'affaires]”* sur les boissons. À côté de ça, le site ehonline (s.d.) qui décrypte l'actualité du secteur avance que les marges se situeraient en fait entre 60 et 75%. D'ailleurs, la majorité des gérants d'établissements fixeraient leurs prix en fonction de la marge à obtenir. Il ne faut cependant pas oublier de garder un œil sur les prix de la concurrence et le type de clientèle !

La méthodologie de calculer le prix de vente aux distributeurs en se basant sur la marge brute que ces derniers prennent sur le produit a tout son sens. En effet, cela permet de voir la marge qu'on est susceptible de dégager pendant l'activité. De fait, basé sur des hypothèses fiables, on va parvenir à vérifier la viabilité du projet. Ainsi, tout en rentrant dans les marges habituellement pratiquées dans les différents canaux de distribution (cf. infra p.98), on s'assurera une marge bénéficiaire brute de minimum 81%.

Cependant, en HoReCa, une exception se répand de plus en plus. De fait, pour les petites entreprises locales, les prix sont parfois fixés à l'euro absolu, selon Van der Vaeren (2021).

À l'heure où l'inflation se fait de plus en plus sentir et où la tendance au nomadisme dans les habitudes de consommation de boissons alcooliques et alcoolisées prend de l'ampleur, une question se pose. Quel est le seuil à partir duquel un consommateur préférera acheter sa boisson en magasin et la consommer dans un parc plutôt que dans un établissement d'HoReCa ?

2.7.3 En ligne

2.7.3.1 Comment vendre en ligne

Selon Fuscaldo (2021), il existe un plan en cinq étapes des points cruciaux à ne pas manquer si on veut réussir avec son business en ligne.

Premièrement, choisir son nom d'entreprise et son nom de domaine est quasi aussi important que les produits ou services vendus. Ils doivent être facilement prononçables pour les assistants vocaux tels que Siri, Google, Alexa, etc. mais aussi facilement trouvables sur internet en quelques clics.

Deuxièmement, il ne faut pas négliger l'existence des plateformes comme Amazon Marketplace ou Ebay qui permettent de commencer son affaire à moindre coût. Mondialement connus, ces acteurs peuvent fortement aider un entrepreneur à se développer à l'international. Bien entendu, si on a les ressources nécessaires, on peut faire son propre site de commerce en ligne.

Troisièmement, il faut se poser la question du paiement. En effet, il est important de proposer autant d'alternatives que possible pour éviter de perdre des clients. On conseille en général de proposer un paiement par carte de crédit et de débit au minimum et si possible avec Paypal qui est assez couramment utilisé à travers le monde. En revanche, cela peut ne plus suffire et proposer des transactions par Apple Pay ou Google Pay commence à devenir quelque chose d'important/de nécessaire ! En revanche, à la construction du site internet, au lieu d'utiliser Wix par exemple, utiliser Shopify peut présenter un gros avantage : le moyen de paiement est inclus dans le site. Toutefois, il est important de ne pas perdre de vue que chaque méthode de paiement supplémentaire disponible sur un site internet est synonyme de coûts additionnels pour l'entreprise...

Quatrièmement, toutes les entreprises souhaiteraient pouvoir livrer leurs clients gratuitement et aussi rapidement qu'Amazon. Malheureusement, atteindre une telle productivité dans le processus de livraison est compliqué et onéreux ! Un des grands défis des vendeurs en ligne est de trouver un moyen d'acquérir et garder de nouveaux clients qui valorisent la vitesse de livraison et la convenance par-dessus tout, tout en dépassant leurs attentes.

Cinquièmement, il faut faire parler de son entreprise. Nombreuses sont les bonnes idées à travers le monde qui échouent où ne se développent pas jusqu'au bout simplement par manque de sensibilisation, de communication. À l'heure actuelle, en fonction de notre public cible, il sera plus opportun d'utiliser un réseau social qu'un autre. Tik Tok ne constitue pas la même audience/cible que Facebook par exemple.

Enfin, selon Fuscaldo (2021) qui cite Mike Nunez, pour faire du e-commerce et se démarquer, il faut être passionné et être très bon à ça !

2.7.3.2 Les avantages de la vente en ligne... et ses faces cachées

Voici quelques-uns des nombreux avantages du commerce en ligne selon Fuscaldo (2021) :

- Coûts de lancement plus faibles ;
- Liberté de gérer son commerce d'où on veut ;
- Les clients peuvent se trouver en dehors de la zone de chalandise des points de ventes physiques ;
- Facile à transposer à une échelle plus grande ;
- Ouvert et accessible 24/7 ;
- Marges bénéficiaires plus grandes ;
- Possibilité de suivre les ventes et livraisons pour optimiser le business model après analyse des données collectées ;
- Accès direct aux données des clients permet de mieux les comprendre et d'adapter ses campagnes marketing à leur profil ;
- Contact direct avec le client.

Toutefois, le commerce en ligne est aussi asserti de défauts. En effet, outre tous les risques de piratages et de vols de données, selon Alton (2018), un commerce en ligne peut faire face à d'autres difficultés majeures. Tout d'abord, il est parfois difficile de communiquer par internet ou téléphone. Certaines entreprises n'ont pas l'habitude ou ne savent tout simplement pas comment ça fonctionne. Ensuite, le fait qu'une entreprise est disponible et accessible à toute heure dans le monde entier implique que les autres entreprises du monde entier peuvent opérer sur le marché belge du hard

seltzer en l'occurrence. La compétition est donc d'autant plus féroce et la différenciation est capitale ! De plus, un problème qui touche davantage les jeunes startups serait le manque de crédibilité. En effet, les gens auront moins confiance de passer commande en ligne à un vendeur de hard seltzers fraîchement arrivé sur le marché qu'à AB InBev qui possède des millions d'euros de liquidités et qui jouit d'une certaine réputation mondiale. Enfin, d'un point de vue logistique, il va falloir assumer la gestion et les coûts afférents aux livraisons des produits. De l'emballage au transport, en passant par la préparation de la commande et son envoi, la logistique des livraisons peut parfois s'avérer fastidieuse et onéreuse !

En conclusion, bien que le commerce en ligne soit une réelle innovation qui profite à de nombreux acteurs, il est important de comprendre les tenants et les aboutissants d'un tel business. À petite échelle, il ne faut pas non plus perdre de vue l'aspect livraison qui peut être très lourd à assumer si on ne passe pas par une marketplace comme Amazon.

2.8 Conclusion de l'étude de marché

Tout d'abord, alors que le marché est déjà très compétitif aux États-Unis, le marché européen, et en particulier le marché belge, n'en sont qu'à leurs débuts. De plus, à en croire les chiffres du marché américain, la demande continue de croître. Alors qu'on parlait d'une mode aux États-Unis il y a encore peu de temps, le marché s'est maintenant solidifié et continue de s'étendre à travers le monde. L'évolution des modes de consommation a bel-et-bien joué un rôle important dans le succès des hard seltzers.

Ensuite, après une étude approfondie sur les buveurs américains, il en était ressorti que la clientèle cible de ce marché était uniquement les milléniaux et aussi bien les filles que les garçons. Suite à mon sondage et un suivi accru des réseaux sociaux des concurrents, il s'avère que la clientèle belge se veut aussi être les milléniaux mais avec une tendance plus orientée toutefois vers la gent féminine. À cela, suite à des « blind tastings » organisés, il en ressort que les adultes consommant de l'alcool mais n'aimant pas le goût d'une bière aiment le hard seltzer. C'est pourquoi, j'inclurai cette partie de la population dans ma cible.

De plus, au niveau de la concurrence, inutile de répéter comme celle-ci s'intensifie ! Pour rappel, selon l'IWSR (2020), le nombre de marques de hard seltzers a été multiplié par 6,5 en l'espace de deux ans (cf. supra p.33). En effet, quelques start-ups ont profité du confinement pour débiter sur le marché du hard seltzer en Belgique. C'est pourquoi, la complexité du marché est ici de jouer contre, à la fois des petits acteurs qui jouent la carte de la proximité, et à la fois des mastodontes d'envergure mondiale dont la force de frappe peut dépasser toutes les attentes d'une start-up.

En conclusion, sur base de l'ensemble des recherches et analyses, cette nouvelle catégorie semble offrir une opportunité énorme à de nombreux acteurs. Il ne reste plus qu'à savoir la taille du gâteau et le nombre de concurrents avec qui il va falloir le partager.

Tableau 6 : Résumé du marché

Acteurs	Marché	Canaux de distribution	Prix/L	Contenant	Volume/ CA/pm	Saveurs	Marketing, différenciation	Bio?	Fermentation, distillation
White Claw	Monde	Grande distribution	9,67€	Canette	49% du marché mondial	19	Inventeur hard seltzer, promeut un lifestyle	Non	Distillation
Truly	Amérique	Grande distribution + fûts aux bars	/	Canette	26% du marché américain	30	Concurrence White Claw + stratégie de diversification	Non	Distillation
Bud Light Seltzer (InBev)	Amérique	Grande distribution	/	Canette	14% du marché américain	30	Recettes de très bon gout	Non	Distillation
Mike's (InBev)	Europe	Grande distribution	7,50€	Canette	10% du marché européen (hétéroclite)	13	Recettes de très bon gout	Non	Distillation
Topo Chico	Amérique, Europe	Grande distribution	5,27€	Canette	Confidentiel	- Mangue - Citron lime - Cerise açaï	Le moins cher	Non	Distillation
Real Buddies	Belgique	Grande distribution + HoReCa + en ligne + événements	7,47€	Canette	Confidentiel	- Citron - Framboise - menthe - Cerise	Belge, style, communauté de buddies	Non	Distillation
Lano	Belgique	Grande distribution	9,16€	Canette et bouteille	Confidentiel	- Citron vert - Framboise - violette	Exclusivement disponible chez Colruyt	Non	/
Hivy	Belgique	Grande distribution	7,47€	Bouteille en aluminium	Confidentiel	- Kiwi - Exotique - Fruits rouges	Pratique bouteille refermables en aluminium	Non	/
Nysa	Belgique	En ligne	7,47€	Bouteille en verre	Confidentiel	- Passion - Fraise - Citron	Positionnement haut de gamme raté	Non	Distillation
Baïa	Belgique	Grande distribution	7,47€	Canette	Confidentiel	- Citron - Passion mangue - Fruits rouges	Premier 100% belge	Non	Fermentation
Projet	Belgique	Grande distribution + HoReCa + en ligne + événements	8,85€	Bouteille en verre	En croissance !	- Pommes - Fraises - Concombre - menthe	Bio, 100% belge, haut de gamme, branché	Oui	Fermentation

3 Partie 3 : Étude de désirabilité, faisabilité et viabilité

3.1 Introduction

Cette partie 3 est entièrement dédiée à l'étude de désirabilité, faisabilité et viabilité.

Concrètement, afin de réaliser ces études sur les bases les plus solides, on va commencer par décrire le positionnement de la gamme. Pour ce faire, on passera en revue les différents positionnements considérés en expliquant les raisons pour lesquelles ces positionnements n'ont pas été retenus.

Ensuite, puisque rien ne sert de faire une étude de faisabilité et de viabilité d'un produit ou d'un service si ce dernier n'est pas désiré, on enchainera sur l'étude de désirabilité. Celle-ci aura pour but de vérifier que la gamme répond bien à un besoin, un souhait des consommateurs.

Par après, si la gamme de hard seltzers répond à un besoin ou un désir, on étudiera la faisabilité de mettre sur pied un tel projet. Que ce soit au niveau des ressources intellectuelles, humaines, financières, ou autres, créer une entreprise revient à accomplir une liste infinie de défis, requérant eux-mêmes des compétences, savoirs et ressources divers ! Tous ces défis sont-ils faisables ?

Avant de conclure, on vérifiera la viabilité d'un projet ! Souvent négligée, cette étape est pourtant primordiale car nombreux sont les gens possédant 'l'idée du siècle' mais qu'il est en réalité impossible à mettre en place et développer de façon pérenne. Chaque coût et chaque revenu lié à la création d'une gamme de hard seltzers et d'une entreprise seront considérés pour arriver à une estimation la plus juste possible des besoins financiers nécessaires au lancement et au développement d'un tel projet pour les années à venir.

3.2 Le projet : positionnement

« Le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.) » (Bathelot, 2020, para.1).

3.2.1 Positionnement prévu

Initialement, l'idée était simplement de créer une gamme de hard seltzers comme White Claw mais à plus petite échelle. En proposant des produits semblables mais meilleurs, des parts de marché auraient dûes être volées aux mastodontes du secteur tels que AB InBev, Heineken, White Claw, Truly et Topo Chico. Toutefois, le marché avait-il vraiment besoin d'une nouvelle marque de hard seltzer ? N'était-ce pas trop ambitieux ?

Grâce au Start Lab ICHEC, et plus particulièrement grâce à Marine Falize, Killian Lafont et Hélène Cochaux, un positionnement vraiment axé sur le très haut de gamme a été établi. L'idée était en soit de créer 'le caviar du hard seltzer' en utilisant les produits les plus nobles et les technologies les plus développées possible afin de limiter l'impact sur l'environnement tout en offrant un produit qualitatif.

En effet, étant conscient des besoins énergétiques, en matières premières et en eau extrêmement importants pour le processus de brassage ou de distillation d'un quelconque alcool, on voulait promouvoir les innovations technologiques existantes pour diminuer ces consommations abusives !

De plus, quelques start-ups françaises proposant une gamme de luxe nous ont beaucoup inspiré. Ces dernières vendent en effet des bouteilles de hard seltzers à environ 3,5€ contre 2,5€ pour les grandes marques et leur marketing est beaucoup plus fin et noble que celui de White Claw. À ce moment précis, être à la tête d'une entreprise de hard seltzers biologiques et ultra-exclusifs semblait être la route à suivre.

Cependant, en début d'année, une rencontre avec le manager marketing hard seltzer Europe d'AB InBev Alexandre Wellens est venue nuancer ce positionnement pré-sélectionné. De fait, selon lui, la tâche allait être fastidieuse puisqu'il fallait prêter attention à deux points clés. D'un côté, calculer le ratio idéal entre des ingrédients de meilleure qualité et une réduction de la marge. D'un autre côté, trouver le ratio idéal entre offrir un produit exclusif de par sa rareté et son prix sans le rendre trop exclusif non plus... Avec une force de frappe comme celle du projet, faire parler de cette nouvelle gamme de hard seltzer allait soit être quasiment impossible soit allait nécessiter des investissements en communication de plusieurs milliers d'euros pour un retour sur investissement que trop peu probable. Sans parler du fait que le hard seltzer n'est pas encore comparable à un vin ou un champagne pour lequel il y a des passionnés, des dégustations professionnelles, des gens qui développent leur palais pour savoir distinguer un bon vin d'un moins bon, etc. Il serait nettement plus difficile de justifier un prix élevé sur un hard seltzer que sur un vin ou un champagne puisque ces derniers jouissent d'une image prestigieuse que le hard seltzer ne possède pas... C'est pourquoi, après questionnement et considération, la décision a été prise de réorienter le positionnement du projet.

Suite à cela, toujours lors de cette interview avec monsieur Wellens, on a émis une autre idée. En effet, avant la rencontre, un plan financier avait été construit en vérifiant la véracité de chaque montant indiqué. Étant donné que la rentabilité n'y était pas avant des années et ne disposant pas de ressources financières infinies, un plan C avait déjà été imaginé.

3.2.2 Positionnement du produit

L'idée était simple : créer des hard seltzers haut de gamme (pas de luxe) plus accessibles et qui soient réalisés de façon écologique et à partir de matières premières issues de l'agriculture biologique locale. C'est d'ailleurs pour cette raison que le choix a été fait de se limiter à des produits exclusivement belges (en tout cas à court terme). En termes de goûts, on retrouve donc : pomme, pomme-poire, fraise-basilic et concombre-menthe.

Ces eaux pétillantes aromatisées alcoolisées obtenues par fermentation bénéficieront d'une proportion de calories entre 25 et 29 calories/100ml, soit entre 3 et 17% de moins que la concurrence. En effet, obtenue à partir de pommes et sans sucre ajouté, cette gamme sera une des plus faibles en calories du marché belge. De plus, sans gluten, biologiques et avec un taux d'alcoolémie compris entre 4 et 5 degrés, ces hard seltzers seront légèrement teintés en fonction de leur goût, mais ce, sans l'ajout de colorants.

Au niveau des ratios calculés qui posaient un problème dans le plan B, ici, nous n'en parlons quasi plus. En effet, bien que les ingrédients soient bio, la différence de coût n'est pas exorbitante comparée à

une version conventionnelle. De plus, d'un point de vue exclusivité, cette gamme sera vendue à un prix légèrement supérieur à la moyenne mais sera toujours économiquement accessible pour la majorité. La possibilité d'offrir un produit de meilleure qualité découle des économies qui seront réalisées fiscalement parlant. De fait, la taxation étant plus faible pour une fermentation qu'une distillation, et la majorité des concurrents usant d'un processus de distillation, on dépensera 39 centimes en moins de taxation par bouteille. Qui plus est, d'un point de vue accessibilité pratique, les hard seltzers seront vendus dans les magasins bio, l'HoReCa (mais pas n'importe lequel) et chez un grand distributeur, avec une préférence pour ceux qui jouissent d'une image de marque de qualité.

À côté de ça, étant donné l'impact environnemental plus faible de la bouteille en verre (dans la mesure où celle-ci est consignée) et puisque, selon le sondage (2021), 93% des consommateurs de boissons contenant de l'alcool préfèrent boire dans des bouteilles en verre, la gamme sera commercialisée en bouteilles en verre.

Avant de passer au dernier point, derrière cette gamme se cache une volonté de créer des liens entre les uns et les autres. Que ces personnes accompagnent des buveurs ou soient buveuses elles-mêmes, le but est de rassembler les gens pour qu'ils puissent partager un moment de qualité avec des personnes de qualité ! En effet, en échangeant avec les autres, on comprend mieux autrui et, finalement, cela apporte davantage de sagesse dans le monde.

Enfin, d'un point de vue positionnement pur et simple, la gamme de hard seltzers se trouvera à cheval sur un marché de niche et sur un marché dit "répondant à l'engagement moral" (typique de certains microbrasseurs). La différence entre ces deux concepts est expliquée ci-après.

3.2.2.1 Un marché de niche

Selon les recherches de Delperdange (2018), comme c'est le cas pour la brasserie de Thines, nombreuses sont celles qui décident de se développer en visant la niche de la qualité. En effet, c'est un bon moyen d'éviter de se confronter aux concurrents internationaux qui visent davantage un marché de masse que de niche et dont la force de frappe est immense. De plus, cela permet à l'entrepreneur de mêler une passion à un objectif de rentabilité qui lui permette de vivre. D'ailleurs, toujours selon l'enquête de Delperdange (2018), brasser à façon est un moyen répandu pour les apprentis brasseurs désireux de lancer leur entreprise sans toutefois engager des coûts importants dans l'achat ou la location de machines nécessaires au brassage et à la fermentation. Par exemple, pour la brasserie True Brewing, rien que les machines lui ont coûté 100 000€. Un tel investissement n'est donc pas donné à tout le monde ! Qui plus est, le métier de brasseur est une profession difficile et concilier qualité avec rentabilité est un défi quotidien pour les microbrasseurs authentiques comme pour les microbrasseurs qui délèguent le brassage.

Néanmoins, pour un producteur de niche, la qualité ne s'arrête pas à un bon brassage. En effet, alors que les multinationales comme White Claw, Truly ou AB InBev choisissent des matières premières peu chères mais de moindre qualité, la gamme sera uniquement constituée d'ingrédients de qualité, biologiques, locaux et sans le moindre ajout de produit chimique. La fabrication doit concilier authenticité, expertise et rentabilité. C'est d'ailleurs pour ces raisons que cette gamme ne s'étendra pas à de multiples saveurs différentes comme les trois plus grands acteurs précités ont l'habitude de faire afin de toucher toujours plus de consommateurs. Au contraire, une attention particulière sera apportée à l'amélioration des recettes existantes et au développement d'un lien étroit avec les distributeurs et les clients (cf. infra p.71) afin qu'ils prennent conscience de la noblesse et l'authenticité

des hard seltzers et du processus de fabrication. Enfin, comme l'étude de Delperdange (2018) le montre, brassage à façon et croissance des volumes de production sont les deux meilleurs moyens d'atteindre son seuil de rentabilité.

3.2.2.2 *Un marché répondant à l'engagement moral*

Selon Delperdange (2018), ce que l'entreprise reprend d'une microbrasserie comme True Brewing dite "répondant à l'engagement moral" est la logique d'engagement pour la défense de principes moraux ! En effet, il y a cette volonté d'offrir un "vrai goût" aux consommateurs pour contre-carrer l'uniformisation des goûts. De plus, au travers de la création d'un lien étroit avec les clients, une conscientisation sur l'importance des petits acteurs dans le tissu économique et sociétal belge sera mise en place. De surcroît, l'ancrage local de ce type de brasseurs et cette volonté que la gamme ne soit pas aimée par tout le monde mais bien par ceux qui partagent la même personnalité que cette dernière sont deux points qui seront considérés lors du positionnement. Cependant, alors que ces brasseurs ne considèrent pas la croissance comme une condition nécessaire et brassent pour créer un public éclairé et partageant les mêmes valeurs, on a bien l'intention de concilier les deux !

En conclusion, la gamme de hard seltzers a pour objectif d'être à la fois authentique, biologique, locale et éthique et à la fois de répondre aux objectifs de croissance, de rentabilité et de qualité qu'on retrouve souvent dans les marchés de niche. Le grand défi sera de trouver un équilibre entre un produit de qualité rentable et les principes moraux sous-jacents à l'éthique.

3.2.3 Persona

- Les millénials (21 à 44 ans) consommant de l'alcool qui sont soucieux de leur corps et leur santé et désireux de boire des produits plus sains (moins de calories, naturel, biologique, sans gluten et sans sucre ajouté) tout en voyageant au travers d'une palette de saveurs ultra locales afin de conserver une dimension plaisir.
- Les adultes consommant de l'alcool autre que la bière car n'aimant pas son goût et qui cherchent aussi des solutions plus saines au travers d'un produit frais, naturel, biologique et faible en sucre et en calories en comparaison aux alcools forts mélangés à des sirops chimiques et sucrés ou à un verre de vin.

3.2.4 Conclusion

Afin de simplifier la compréhension de l'étude de désirabilité, faisabilité et viabilité, voici le positionnement résumé en points clés.

- Eau pétillante aromatisée alcoolisée ;
- Faible en calories (entre 25 et 29 calories/100ml), soit en moyenne entre 3% et 17% moins de calories que la concurrence, entre 31% et 40% de moins qu'une bière d'alcoolémie similaire et environ 74% de moins qu'un verre de vin rouge ;
- Sans sucre ajouté ;
- Utilisation de pommes normalement inutilisables (cf. infra p.62) ;
- Obtenu par fermentation ;
- Ultra-local (matières premières exclusivement belges) ;
- Biologique (Selon Camus (2006), un produit biologique est un produit dont les pratiques culturelles sont soucieuses de l'équilibre naturel. Il ne peut donc ni contenir d'organisme

génétiquement modifié ni de produits chimiques, et l'emploi d'engrais, d'insecticides, etc. doit être limité.) ;

- Haut de gamme mais économiquement et géographiquement accessible ;
- Éthique ;
- En bouteilles en verre transparentes et consignées ;
- Prix d'achat consommateur : entre 2,95€ et 3,5€ en fonction du point de vente, soit 15,6% plus cher en ligne et en grande distribution. En HoReCa et sur les événements, la différence est moindre. Il est cependant impossible de conclure un pourcentage étant donné la variation des prix d'une marque à l'autre et d'un établissement à l'autre ;
- Produit de niche avec engagement moral ;
- Équilibre entre authenticité, rentabilité et croissance ;
- Offrir un vrai goût et se concentrer sur ces goûts plutôt que d'élargir la gamme ;
- Brassage à façon ;
- Distribution sélective ;
- Marketing de proximité, mais pas seulement ;
- Disponible dans certains établissements d'HoReCa, supermarchés de qualité et magasins bio.

3.3 Désirabilité

3.3.1 Introduction

Cette étude de désirabilité est divisée en plusieurs parties. Son but est de vérifier si la gamme de hard seltzers est d'ores-et-déjà désirée par les consommateurs. En effet, si un tel produit n'est pas désiré, rien ne sert d'en étudier sa faisabilité et sa viabilité...

Tout d'abord, on va approfondir quelques éléments de l'étude de marché pour tenter de comprendre le consommateur. Cette compréhension du consommateur sera d'ailleurs aussi grandement utilisée pour l'aspect marketing du projet. À ce sujet, l'histoire du hard seltzer et les différentes études menées par des experts seront d'une grande aide.

Ensuite, on s'attardera sur trois termes auxquels les gens accordent de plus en plus d'importance. En effet, on va commencer par définir ce qu'est l'éthique et la morale et on fera un lien avec les valeurs et engagements moraux qui seront poursuivis tout au long du développement de l'entreprise. S'en suivra une partie sur le fait que la prise de conscience croissante de l'impact de ce qu'on consomme sur notre santé influe les décisions de consommation. On terminera par l'analyse du sondage qui a été mené auprès de la cible afin de confirmer les études.

Par après, outre la désirabilité pour un produit d'un point de vue du consommateur, le produit doit aussi être désiré par les producteurs de matières premières et par les distributeurs. Tous les acteurs de la chaîne logistique doivent être attirés par une participation dans un tel projet pour qu'il prenne vie et qu'il perdure dans le temps de manière qualitative. Deux parties seront donc destinées à la désirabilité de mon produit en amont et en aval de la chaîne logistique.

Enfin, l'étude de désirabilité se terminera par une conclusion sur base de laquelle on décidera ou non de se lancer dans une étude de faisabilité et viabilité.

3.3.2 Comprendre le consommateur

La consommation évolue au quotidien mais les tendances se dessinent :

Selon Hitt (2020), la folie des saveurs a commencé en 1865. Après avoir assisté au succès des eaux aromatisées, pourquoi ne pas essayer de tirer son épingle du jeu avec une eau pétillante alcoolisée aromatisée ? En 2013, a donc été créé le premier hard seltzer mais le succès n'était pas au rendez-vous... Cependant, White Claw en 2018 a prouvé le potentiel de cette nouvelle catégorie quand on sait approcher sa clientèle. En effet, leur campagne marketing a été si bonne que l'entreprise était en pénurie en 2019. Cela a évidemment eu de quoi éveiller de nouveaux acteurs qui ont très rapidement pénétré ce marché. D'ailleurs, on peut penser que suivre le mouvement du hard seltzer est synonyme de succès. De fait, ces géants ne se lanceraient pas dans une telle nouvelle catégorie sans de préalables onéreuses quantitatives et qualitatives études de marché. Inutile de préciser que de telles études de marché sont évidemment financièrement inaccessibles à l'échelle du projet.

À côté de ce constat, il est clair que les tendances de consommation évoluent rapidement, et en particulier ces dernières années avec la crise sanitaire ! Alors que l'HoReCa a beaucoup pâti de la situation, la consommation à domicile et la consommation dite nomade ont quant à elles explosé. Ces échanges autour d'un verre ont d'ailleurs profité à certaines petites et grandes brasseries qui ont vu leur clientèle grandir grâce au bouche-à-oreille. En effet, comme l'a dit le porte-parole de Pernod Ricard sur le site de Studio Blackthorns (2021), le consommateur est toujours en quête d'innovation et cette quête est d'autant plus forte lors de périodes difficiles. Sortir une nouvelle catégorie semble donc aujourd'hui opportun.

Studio Blackthorns (2021) a d'ailleurs repris une étude de l'IWSR ¹⁰(2020) qui recense et détaille les nouveaux besoins des consommateurs en termes de consommation ! Cette étude est très intéressante puisqu'elle avance que la seule catégorie d'alcool à avoir crû en 2020 est celle des Ready To Drink. Ces boissons ont été créées pour répondre à la quête d'innovation, tant en termes de praticité (cocktails pré-mixés ou vins en canette) qu'en termes de saveurs. Le hard seltzer est issu de la rencontre entre ce besoin pratique pour une consommation plus nomade, un besoin d'innovation et un besoin d'une boisson dite plus saine (ou moins nocive).

En plus de cette quête d'innovation, en Belgique, les gens ont tendance à consommer moins mais mieux. Le succès des produits artisanaux, locaux, écoresponsables ou/et biologiques parle de lui-même ! Bien que la forte croissance de la consommation de tels produits et services ait baissé pour la première fois depuis des années, étant un fervent défenseur d'une consommation plus durable, de nombreuses discussions avec des gérants de magasins bio ou des vendeurs de produits artisanaux ont permis de conclure que ce mouvement n'était pas près de s'éteindre. Le ralentissement s'explique plutôt par l'inflation élevée et donc une réallocation des budgets vers les besoins primaires. Heureusement, l'indexation des salaires et les différentes mesures prises pour aider les ménages devraient leur permettre d'encore consommer local, artisanal et biologique. La question est : à quel prix les gens sont-ils encore disposés à consommer moins mais mieux ?

¹⁰ International Wines and Spirits Record

3.3.3 Éthique et morale

Tout d'abord, il est important de correctement définir ce qu'est la morale et l'éthique et les différences qui les constituent. « La morale réfère à un ensemble de valeurs et de principes qui permettent de différencier le bien du mal, le juste de l'injuste, l'acceptable de l'inacceptable, et auxquels il faudrait se conformer » (Québec - Commission de l'éthique en science et en technologie, 2020, para.4). « L'éthique, quant à elle, n'est pas un ensemble de valeurs ni de principes en particulier. Il s'agit d'une réflexion argumentée en vue du bien-agir » (Québec – Commission de l'éthique en science et en technologie, 2020, para.6).

Ensuite, Delperdange (2018), a écrit un mémoire sur l'aspect particulièrement moral des nouvelles activités de microbrasserie en Belgique. On peut y lire que ce segment de marché revendique des valeurs et principes moraux différents du marché brassicole dit "conventionnel". Avec l'intention de défendre un patrimoine culinaire, de déshomogénéiser et déstandardiser les saveurs, les microbrasseurs répondent aux besoins de "vrai goût" et de découverte des consommateurs tout en ayant la volonté de s'opposer aux multinationales ayant une logique de maximisation du profit. Le rejet de la multinationale et la quête d'un artisanat plus proche de leurs valeurs trouvent leur origine dans les valeurs et principes qui caractérisent leur morale. Cette morale, après réflexion et interrogation, sera appliquée avec plus ou moins de force au travers de choix en termes de consommation.

De surcroît, toujours dans cette optique de soutenir le commerce local, en particulier après ces longs confinements, de plus en plus de consommateurs cherchent des produits éthiques. Par produit éthique, le consommateur peut se contenter de simplement rejeter les grandes multinationales ou il peut aller jusqu'à favoriser le commerçant de sa rue même si ce dernier est plus cher parce qu'il répondrait aux principes moraux partagés par le consommateur lui-même. Si le vendeur prend part d'une quelconque façon à un mouvement sociétal ou environnemental, alors le consommateur sera d'autant plus disposé à payer davantage !

Enfin, Isarta (s.d.) reprend une étude conjointe de Mintel et Lightspeed GMI selon laquelle 56% des répondants arrêteraient d'acheter auprès d'une entreprise s'ils ont des doutes sur son éthique. En plus de ça, environ 33% parleraient négativement de la société, ce qui est évidemment à ne pas négliger étant donné la force du bouche-à-oreille ! On peut donc se dire qu'il faut absolument être une entreprise éthique mais en réalité seuls 45% des clients qui croient en l'éthique de l'entreprise seraient plus motivés à acheter ses produits ou services. Il est vrai qu'être une entreprise éthique aura un impact de plus en plus positif sur ses ventes, mais la raison est toutefois quelque peu différente ! En effet, comme « l'information négative influe deux fois plus sur la décision d'achat que l'information positive » (Isarta, s.d.) et que « les consommateurs « puniront » [...] plus largement les entreprises dont les pratiques ne sont pas éthiques qu'ils récompenseront les pratiques éthiques » (Isarta, s.d.), être une entreprise éthique deviendra très vite un impératif pour attirer des clients. De fait, selon Moulins et Toti (2015), 67% des entreprises justifient la croissance de leurs parts de marché par les initiatives durables ou éthiques.

Inutile d'ajouter que puisqu'en 2020, selon Biowallonie (s.d.), la consommation de produits biologiques en Belgique a grimpé de 13% par rapport à 2019, une gamme de hard seltzers biologique et locale fait sens.

3.3.4 La santé

À l'heure actuelle, la santé est plus que jamais au centre de nos préoccupations. Malheureusement, la crise sanitaire n'a fait que renforcer ce besoin de prendre soin de soi. Que ce soit par la désinfection des mains ou par le renforcement du système immunitaire au travers d'une bonne alimentation, tous les moyens sont bons pour faire face au covid-19 ! Toutefois, depuis quelques années, les gouvernements de nombreux pays s'inquiètent de plus en plus de l'état de santé de leur population. Non pas pour la santé personnelle de tout un chacun mais parce qu'avec la sécurité sociale chaque personne en mauvaise santé coûte de l'argent aux pouvoirs publics, eux-mêmes financés par les concitoyens. Heureusement, leur inquiétude a quand même du bon. Selon Partenamut (2019), en 2018, on a par exemple vu le Nutri-Score arriver dans les supermarchés belges. Officiellement lancé en 2019 par la ministre de la Santé Maggie De Block, on le retrouve maintenant sur plus de 25% des produits. Ce Nutri-score prend en considération les facteurs nutritionnels à limiter et ceux à favoriser. Sa présence sur plus de 25% des produits justifie-t-elle la prise en considération du facteur santé lors d'achats de biens alimentaires ? Non, mais le fait que plus de 90% des consommateurs adhèrent à ce système signifie que les clients sont contents de voir apparaître un système qui va les aider à prendre de meilleures décisions dans leur alimentation. Qui plus est, selon Test-Achats (2020), grâce à cette confrontation avec un indicateur de la bonne ou mauvaise qualité de certains produits, la qualité nutritionnelle du caddie du ménage a augmenté. N'est-ce pas un signe de la volonté du consommateur de manger plus sainement ?

A côté de ça, les résultats du sondage (2021) mené auprès d'environ 300 personnes consommatrices d'alcool parlent d'eux-mêmes. Il ressort que 70,4% des répondants tiennent compte de la valeur nutritionnelle et de la composition de ce qu'ils consomment. Qui plus est, comme indiqué sur la figure ci-dessous, le hard seltzer répond positivement à tous les aspects auxquels les consommateurs prêtent attention. En effet, pour rappel, un hard seltzer contient 4 à 8 fois moins de sucre et jusqu'à moitié moins de calories qu'une bière contenant le même volume d'alcool. C'est pourquoi, quand on voit que 37,1% et 49,5% des répondants prêtent attention respectivement aux calories et au sucre de ce qu'ils consomment, le hard seltzer semble une bonne alternative aux autres boissons alcoolisées et alcooliques. En ajoutant, qu'on ajoutera le Nutri-score sur l'étiquette en toute transparence.

Prêtez-vous attention à la valeur nutritionnelle/composition de ce que vous consommez? (plusieurs choix possibles)

291 réponses

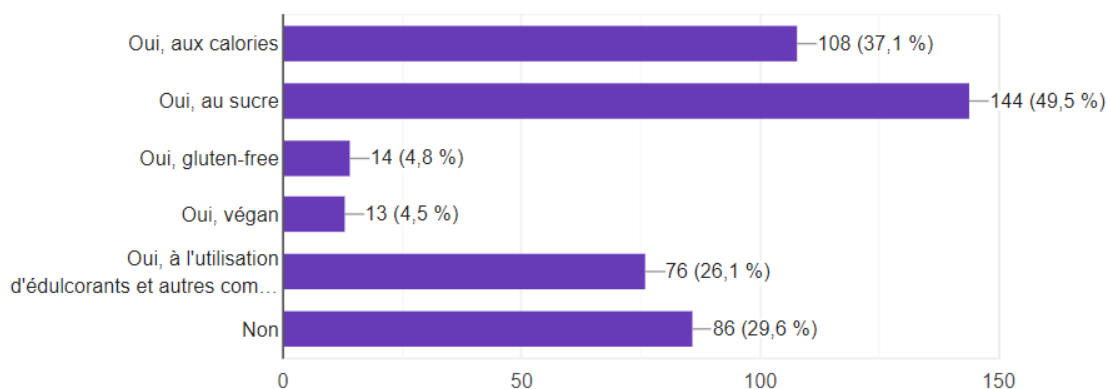


Figure 8 : Prêtez-vous attention à la valeur nutritionnelle/composition de ce que vous consommez ?

3.3.5 En amont de la chaîne logistique

D'un point de vue des producteurs de matières premières, un tel produit est désiré !

Tout d'abord, le hard seltzer haut de gamme conçu à partir de produits biologiques, dont la pomme qu'on utilisera malgré la présence de patuline, accentue la désirabilité du produit. En effet, pour les arboriculteurs, selon Paris (2022), les pommes présentant de la patuline engendrent des pertes annuelles qui se chiffrent en milliers d'euros par arboriculteur. Concrètement, lorsqu'un fruit comme la pomme ou la poire présente « des blessures de type piqûres d'insectes, chocs subis par les fruits, altération de l'épiderme suite à une attaque d'autres champignons » (Direction de la santé du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2016, p.1) la patuline se développe. Selon la direction de la santé du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg (2016), produite par quelques espèces fongiques, cette substance toxique naturelle est une mycotoxine dite quasi-indestructible. En effet, le seul processus capable d'éliminer la mycotoxine est la fermentation. Bien qu'indécelable sans analyse, la teneur maximale en patuline est limitée par le règlement 1831/2003/CE du 19 décembre 2003 à 50 µg/Kg pour les jus de fruits, avec un niveau cible de 25 µg/kg. L'aspect révolutionnaire du projet est issu de l'utilisation des pommes de second rang ainsi que les pommes contenant de la patuline alors que celles-ci sont jusqu'à aujourd'hui quasiment pas utilisées. En effet, selon le maraicher de la Ferme de la Papelotte Tom Paris (2022), ces dernières représentent même un coût pour les agents arboricoles qui doivent nettoyer le sol des pommes pour la saison prochaine. Ces personnes sont donc très intéressées à l'idée d'avoir quelqu'un à qui revendre leurs pommes abîmées même à moindre coût. Cela a donc pour conséquence que ces pommes, qui sont normalement perdues/gaspillées, seront disponibles à un prix hyper compétitif. De plus, bien mûres, celles-ci feront office de sucre normalement utilisé à la fermentation. Enfin, la pomme étant sucrée mais n'ayant que peu de goût, elle pourra être utilisée dans toutes les recettes y compris celle à la fraise par exemple. Une fois de plus, cela entraînera d'importantes économies sans nuire au goût et à la qualité du hard seltzer, et ce quel que soit la saveur recherchée.

Ensuite, le maraicher Tom Paris bénéficiera de notre présence dans sa cuisine partagée, et inversement. Tout d'abord, grâce à la communication, lui, sa cuisine partagée et son activité de maraichage gagneront en visibilité et donc ses ventes de légumes et ses demandes de location de la cuisine partagée augmenteront. De plus, chaque heure passée gratuitement dans la cuisine partagée doit être compensée par du travail dans les champs. En échange, on aura un accès gratuit et quasiment 'à la carte' à une cuisine partagée agréée par l'AFSCA. Or, pour un entrepreneur en alimentaire, cela représente normalement un budget de plusieurs milliers d'euros. Cependant, malgré la validité intemporelle de cet accord à l'amiable, une attention particulière sera portée à limiter la présence dans sa cuisine afin de limiter les heures à passer en maraichage par après. C'est pourquoi, l'usage de cette cuisine sera exclusivement réservé au développement de nouvelles recettes et à l'amélioration des recettes existantes, et ce en minimisant le temps sur place au maximum.

3.3.6 En aval de la chaîne logistique

Tout d'abord, au niveau de la grande distribution, l'intérêt à référencer une petite marque comme la mienne n'est souvent pas très important comparé à référencer une marque d'un distributeur international dont les budgets publicitaires sont colossaux et qui amèneront des clients grâce à leurs campagnes marketing de masse. D'ailleurs, même pour les grandes marques, exposer sa gamme de hard seltzers en magasin n'est pas facile. En effet, Wellens (2022) détaille cela en faisant un parallèle avec le marché du hard seltzer au Royaume-Uni. « Malgré toute la force qu'on a, ni nous, ni Heineken, ni Coca-Cola, il n'y en a aucun qui arrive à être dans tous les gros retailers parce qu'il y en a toujours un ou deux qui dit non. (...) Les acteurs de la grande distribution, ils ne donnent la chance [d'être référencé dans leur magasin] qu'à deux trois marques » (Wellens, 2022). Le problème est que sans un des acteurs principaux de la grande distribution, il va falloir redoubler d'efforts pour atteindre la rentabilité souhaitée. Toutefois, on détient un argument que personne ne peut encore revendiquer sur le marché : une gamme de hard seltzers biologiques. Le bio et le local générant de bons chiffres et étant une demande des consommateurs toujours plus exigeants (cf. supra p.21), il est plus probable qu'un grand distributeur accepte de référencer la gamme. De fait, au cas où le quota de référencements octroyés aux hard seltzers dans le rayon boisson est atteint, les distributeurs peuvent toujours placer les produits dans les rayons dédiés aux produits locaux ou bio ! Par le positionnement choisi, les possibilités d'être en rayon sont donc plus élevées.

Ensuite, une fois dans les rayons de la grande distribution, la concurrence ne cessant de croître de façon exponentielle ces dernières années, il faudra être en mesure de vendre au mieux sous peine de devoir céder la place à un concurrent qui semble plus prometteur pour le distributeur.

À côté de ça, pour l'HoReCa comme pour les gérants de clubs de sport, Wellens (2022) avance que le hard seltzer est seulement un 'nice to have' et non un 'must to have'. Le désir des cafetiers d'avoir un hard seltzer n'est donc à l'heure actuelle pas aussi important que de pouvoir proposer de la Duvel dans son café par exemple. Il faudra donc leur prouver qu'ils ont besoin de la gamme et que certains consommateurs viennent dans leur établissement pour le hard seltzer et non pour leur offre de bières !

En conclusion, on a besoin des canaux de distributions précités pour appliquer la stratégie de distribution sélective. En effet, une « présence verticale sur un réseau déterminé dans l'objectif de toucher une cible particulière » (Granger, 2022, para.12) est une condition nécessaire au succès du projet. Alors que les supermarchés reçoivent de nombreuses offres de producteurs pour référencer leurs produits et que le succès de ces distributeurs ne dépend pas de la présence de la gamme dans leurs rayons, leur position de force importante est susceptible de mettre à mal le projet. La question est maintenant de savoir comment développer un réseau de distribution qui soit motivé de vendre les produits ?

3.3.7 Conclusion

La gamme de hard seltzers est désirée par les consommateurs. Cependant, encore trop peu de gens savent ce qu'est un hard seltzer et en connaissent son existence. Au niveau de la chaîne logistique, commercialiser un tel produit à base de pommes présentant de la patuline serait une aubaine en amont. En aval, il reste énormément de travail pour convaincre les distributeurs du potentiel de ce marché, et en particulier de la gamme qui est pourtant de qualité, biologique, locale et répondant à des valeurs et principes moraux forts.

3.4 Faisabilité

3.4.1 Introduction

Pour cette étude de faisabilité, on commencera par une mise en contexte à l'aide d'un graphe des flux qui permettra d'identifier les partenaires clés opérant dans l'écosystème de l'entreprise.

Ensuite, les deux parties qui suivront seront d'une part les ressources matérielles et, d'autre part, les ressources intellectuelles/immatérielles. Au niveau des ressources matérielles, on étudiera le cas d'un entrepôt de stockage, des composants des hard seltzers et du véhicule nécessaire à la prospection et aux livraisons. En ce qui concerne les ressources immatérielles, le cas des différentes parties prenantes au projet et le cas du brevet et du contrat de développement seront abordés.

Par après, on embrayera sur la chaîne de valeurs et le parcours client. D'un point de vue chaîne de valeurs, chaque activité de base ou de soutien sera analysée de manière approfondie. Pour ce qui est du parcours client, un procédé d'analyse similaire sera utilisé pour décrire les différentes étapes du parcours client du public cible.

Avant de conclure, une présentation des techniques marketing qui seront mises en place sera donnée. Tout d'abord, on commencera par aborder les notions de segmentation, ciblage et positionnement. Ensuite, on verra les pratiques qui fonctionnent bien comme le marketing de contenu et le storytelling. Enfin, on terminera par une exposition détaillée de la solution à mettre en place pour optimiser sa stratégie marketing en B2B2C dans le secteur de l'alimentaire.

Pour conclure, on se positionnera déjà une première fois en fonction de l'étude de faisabilité par rapport à la continuité du projet.

3.4.2 Écosystème et partenaires clés

Initialement, on prévoyait de passer par le Smart Gastronomy Lab. Néanmoins, la conception de deux recettes nécessitait 3400€ HTVA minimum (Voir ANNEXE 6 : Offre d'accompagnement du Smart Gastronomy Lab) et le laboratoire ne possédait pas d'expérience dans la conception d'un tel produit. C'est pourquoi, afin d'en apprendre davantage, un autre incubé au Start Lab ICHEC a été consulté. Après un rendez-vous avec Arnaud Defruit (2021), nous avons conclu que le coût de recherche et développement élevé risquait de mettre à mal la rentabilité de mon entreprise. De surcroît, le Smart Gastronomy Lab ne possède aucune expérience particulière en brassage/fermentation. Une alternative consistant à produire le "sirop" soi-même dans une cuisine partagée a donc été pensée. Ce dernier serait ensuite mélangé à la brasserie à la fin du processus de fermentation. Ainsi, des économies seraient rendues possibles grâce à un raccourcissement du temps de fabrication (une partie du procédé étant réalisée par nos soins) et par l'abstention de travailler avec le Smart Gastronomy Lab.

Très vite, avec Arnaud Defruit (2021), on a commencé à chercher des professionnels susceptibles d'apporter leur aide à la conception des recettes. Quelques jours plus tard, on a rencontré le maraîcher Tom Paris (2022) et un accord basé sur un échange de bons procédés a été établi : un accès à sa cuisine partagée agréée AFSCA en échange d'heures de travail dans ses champs. En plus de ça, on a pu construire un carnet d'adresses de professionnels qui pourraient nous aider à différents stades du processus de production. Enfin, cela a aussi permis de penser à un nouveau procédé de production afin de revaloriser une marchandise normalement jetée et gaspillée : les pommes présentant des mycotoxines. On travaillera donc d'abord à la mise en application et l'amélioration de ce procédé dans

la cuisine partagée de Tom Paris avant d'aller vers BeerSelect qui sera le brasseur à façon responsable de peaufiner la recette. Attention, un contrat de développement et de consultance annonçant des clauses de confidentialité strictes et précises seront co-signés par Tom Paris et BeerSelect ! Bien que cela entrainera un partage du secret de production, cet accord est aussi synonyme de gain en termes d'efficacité de production et en investissement dans les machines liées à la production des hard seltzers. Voici à quoi ressemblerait donc les flux liés à l'activité.

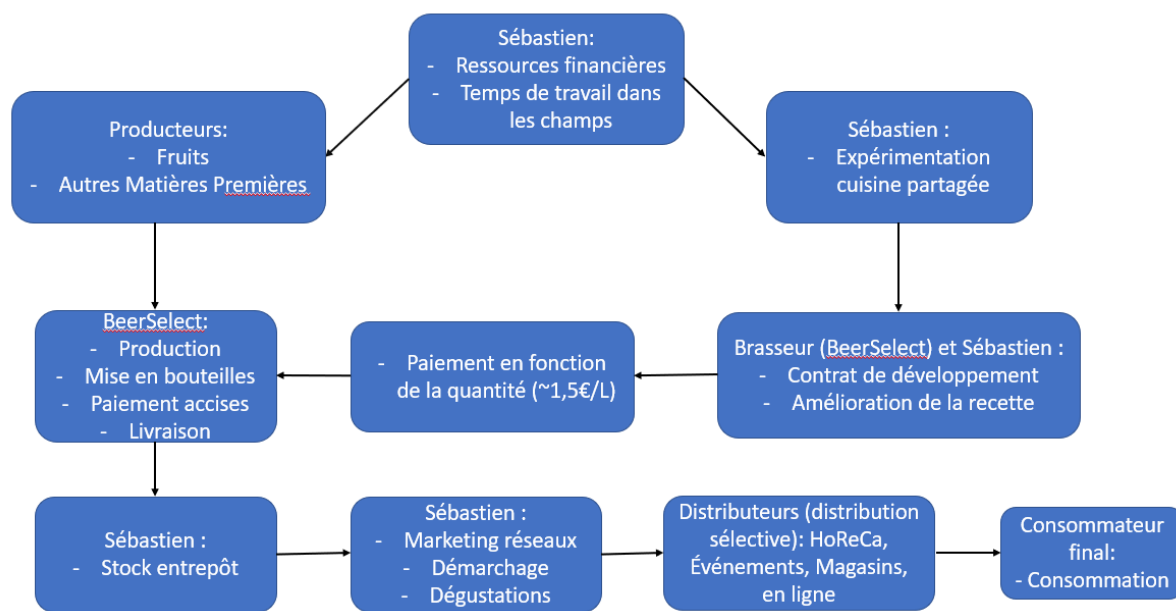


Figure 9 : Graphe des flux

3.4.3 Ressources matérielles

3.4.3.1 Entrepôt

Dès le début de l'activité, un entrepôt sera loué. Ce local servira de lieu de stockage pour les stocks de hard seltzers et on y installera des bureaux. Pour sa première fonction, bien que BeerSelect pourra livrer les centrales d'achats de distributeurs comme par exemple Delhaize et Färm/Biofresh, les autres distributeurs ne pourront pas stocker des palettes pendant des semaines. D'autant plus que le turnover ne serait pas assez important et les dates de péremptions des bouteilles viendraient à expirer. Pour ces derniers, BeerSelect livrera dans l'entrepôt qui sera en mesure de stocker environ 60 jours de commandes de distributeurs. Ensuite, soit on passera un accord avec un grossiste qui livre toute une série de boissons à plusieurs établissements d'une région, soit on s'en occupera, soit on profitera d'une pratique bien courante des coopérateurs. En effet, lors d'un stage chez Färm en deuxième bac, on a appris que de nombreux producteurs de légumes livraient ou se faisaient livrer leurs légumes par un autre agriculteur. Une tournante est ainsi organisée et le producteur ne doit plus que livrer une fois par semaine par exemple. De plus, toujours dans une optique de durabilité, cela diminuera l'empreinte carbone des hard seltzers tout en économisant en temps et en argent. Cependant, des doutes quant à la facilité d'implémentation et de gestion d'une telle organisation impliquant plusieurs acteurs subsistent. En conclusion, l'entrepôt permettra de facilement entreposer environ 72.000 bouteilles tout en laissant un espace bureau pour deux personnes et de quoi créer un espace pour une potentielle troisième personne. Même si, en fonction de la logistique qui sera mise en place dans les années à

venir, un entrepôt d'une telle superficie ne sera peut-être pas nécessaire, on préfère le laisser afin de ne pas avoir de mauvaises surprises quant à la viabilité du projet.

3.4.3.2 Composants des hard seltzers

Les composants du hard seltzer ne sont pas nombreux. C'est d'ailleurs un élément qui contribue à son succès et qui est souvent repris dans les campagnes publicitaires. Outre de la levure, du sucre, de l'eau, du gaz, on retrouve aussi une saveur. Cette saveur peut être créée par des extraits naturels, des arômes naturels, du jus de fruits ou un sirop. Bien qu'il existe des différences entre ces constituants, les professionnels de l'alimentaire n'hésitent pas à jouer sur les mots afin de tromper le consommateur. Par exemple, selon Van Brackel (2019) qui reprend un rapport du Environmental Working Group aux États-Unis, l'appellation "naturel" n'est qu'un mot non contrôlé sur une étiquette... Cependant, l'arôme naturel, à la différence de l'arôme artificiel, doit contenir minimum 95% de l'ingrédient auquel l'arôme fait référence. Il faut tout de même observer un point d'attention sur le fait que les arômes naturels sont aussi synthétisés en laboratoire et leur structure moléculaire est parfois pire qu'un arôme intégralement artificiel. Ensuite, selon Vanilla Bridge (2020), notons que ce qui est expliqué ci-dessus correspond par exemple à "arôme naturel vanille" alors qu'"arôme naturel de vanille" assure que 100% des matières premières sont issues des gousses de vanille. Cette appellation est équivalente à "extrait naturel de vanille". En ce qui concerne les jus de fruits et les sirops, « le jus est constitué de sucres innés dans le fruit alors que le sirop est constitué de sucres ajoutés ou d'édulcorants » (Sawakinome, s.d.). De plus, toujours selon Sawakinome (s.d.), le sirop se conserve plus longtemps mais la probabilité que les éléments nutritifs soient totalement détruits est nettement plus importante qu'avec le jus de fruit.

En conclusion, l'ensemble des matières premières seront biologiques. Ces dernières seront sélectionnées par nos soins et ceux de BeerSelect sur base de critères de qualité, de durabilité, d'éthique et de prix. Le choix de ces critères se base d'ailleurs sur les réponses obtenues lors du sondage (Voir ANNEXE 5 : Sondage Hard Seltzer). BeerSelect aura son mot à dire car ils possèdent une expérience et un savoir-faire important dont il faut profiter pour améliorer la gamme. En ce qui concerne la saveur des hard seltzers, celle-ci sera apportée grâce à des arômes naturels de fruit/des extraits naturels. Ainsi, la saveur proviendra uniquement du fruit en question et non seulement à 95%. Ces saveurs seront aussi créées par BeerSelect grâce aux fruits et plantes qui leurs seront livrées.

3.4.3.3 Véhicule de livraison

L'autre investissement important pour que la chaîne logistique soit complète est le véhicule de livraison. Au début, on commencera par acheter une voiture de type Berlingo/camionnette. Ces dernières constituent des voitures agréables tout en pouvant contenir un volume important. Les petites livraisons seront réalisées ainsi alors que les livraisons plus conséquentes seront menées à bien par BeerSelect qui livrera directement certains clients à leur centrale d'achat. Afin de réduire l'empreinte carbone du véhicule, démarchage et distributions des bouteilles iront de pair. Ainsi, on évitera de passer dans la même zone à quelques jours, voire heures de différence.

3.4.4 Ressources intellectuelles/immatérielles

Les ressources intellectuelles sont au nombre de six.

- **Expertise et expérience de BeerSelect**

BeerSelect est un acteur de renommée qui a déjà gagné de nombreuses médailles au Brussels Beer Challenge ou au Word Beer Awards par exemple. Leur expertise et leur expérience feront de BeerSelect un contributeur clé au succès de mon projet. En effet, malgré les aspects éthique et durable du projet, sans cette notion de plaisir, les consommateurs n'achèteront pas les hard seltzers.

- **Ressources intellectuelles de Tom Paris**

Tom Paris avec qui on a découvert l'utilisation de la patuline représente une ressource intellectuelle importante. En effet, sans lui, le traitement de cette mycotoxine n'aurait même pas été imaginé. De fait, il détient une certaine expérience à ce niveau-là puisque ce maraicher-entrepreneur avait entrepris la réalisation de bonbons à base de ces pommes jusqu'à ce qu'il soit stoppé par l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. En d'autres mots, il connaît maintenant toutes les ficelles relatives au développement d'un projet entrepreneurial contenant cette mycotoxine. (Pour rappel, l'avantage d'utiliser des pommes présentant de la patuline est le faible coût de la matière première ainsi que la revalorisation des pommes actuellement considérées comme des déchets tout en bénéficiant d'un sucre nécessaire à la fermentation qui soit local et issu de fruits).

- **Expérience de Alexandre Wellens**

Le manager marketing hard seltzer Europe d'AB InBev, de son nom Alexandre Wellens, a annoncé être disponible en cas de besoin sur quelque aspect lié au projet. Quel que soit le spectre de la question, par exemple au niveau goût, vente, marketing, ciblage, démarchage, etc., il pourra nous aiguiller.

- **Brevet**

Selon V.O. (2022) (un des plus grands bureaux de brevets en Europe), breveter une telle invention en Belgique coûte 8000€. Toutefois, au niveau européen, le coût du brevet grimpe à 20.000€ pour la procédure de délivrance auxquels il faut encore ajouter 1000€ par pays qui validerait le brevet.

- **Contrat de développement**

Le contrat de développement qui sera établi avec Tom Paris et BeerSelect constitue une des plus importantes ressources immatérielles. En effet, en l'absence de brevet ou/et de ce contrat, BeerSelect ou Tom Paris pourrait se retourner contre le projet et accaparer la recette. Il est cependant impératif que ce contrat compte une clause permettant de faire brasser la recette par un autre brasseur à façon en cas de faute grave, de force majeure, ou autre par exemple. Autrement, on sera à la merci de ces derniers.

- **Connaissances et compétences personnelles**

Après plus de quatorze mois de recherches sur le sujet, des rencontres enrichissantes et un Erasmus dans le berceau du hard seltzer, mes connaissances constituent une ressource intellectuelle à part entière.

- L'acquisition de savoirs et de savoir-faire relatifs au processus de production, au marketing, à l'empreinte carbone d'une telle activité, aux risques liés à une

consommation excessive d'alcool, etc est une condition sine qua non au succès du projet.

- L'apprentissage en termes de savoir-être quand on rencontre un expert, un potentiel partenaire, un futur fournisseur, est capital ! En effet, le discours et la posture à tenir sont toujours différents en fonction du profil qu'on a en face de soi.

3.4.5 La chaine de valeur

Développée par Michael Porter, « la chaine de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise » (Lopez, 2013, para.2). Selon Lopez (2013), l'objectif de cette analyse est de dégager une marge compétitive pour l'entreprise au travers d'une compréhension de la création ou destruction de valeur de chaque maillon de la chaine et une concentration des efforts sur les activités charnières génératrices de valeur.

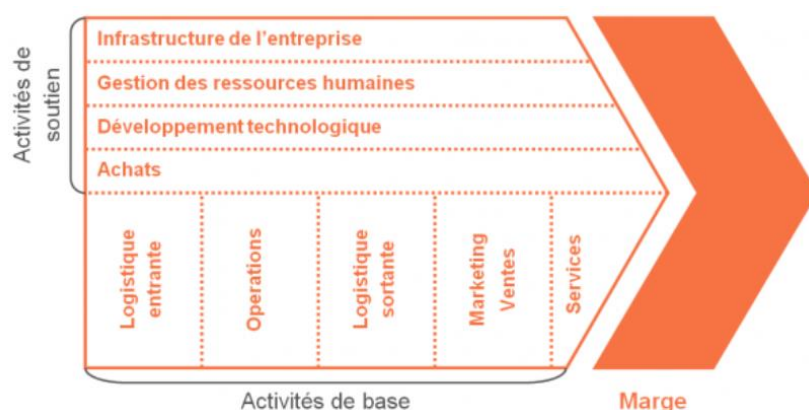


Figure 10 : La chaîne de valeur

Source : Lopez, F. (2013). *Analyse de la chaîne de valeur*. Récupéré le 9 mars 2022 de <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur>

3.4.5.1 Les activités de base

Ces activités agissent directement sur la valeur ajoutée de la gamme de hard seltzers.

- Logique entrante (d'approvisionnement)

Au niveau de la production des matières premières, les profils de plusieurs arboriculteurs et autres professionnels du secteur ont été communiqués par Paris (2022). Classés par ordre d'intérêt et de partage des valeurs, voici les acteurs du monde arboricole avec lesquels on peut entrer en contact. Les quatre premiers ci-dessous sont, d'après nous, susceptibles de montrer plus d'intérêt dans le projet que les autres. Par ailleurs, l'entreprise s'approvisionnera auprès des quatre premiers contacts mentionnés. Situés dans des régions différentes, cela permettra de diversifier les sources d'approvisionnement et de continuer à répondre à la demande plus facilement en cas de gelées locales ou si un arboriculteur vient à rompre le contrat par exemple.

Tableau 7 : Contacts utiles classés par ordre d'intérêt

Adrien Pestiot (Cidrie du Condroz)	<ul style="list-style-type: none"> - Indication des variétés de pommes qui correspondent le plus à nos besoins - Fournisseur de pommes
Cédric Guillaume et Marc Latheur	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir incommensurable sur les pommes belges et les différentes variétés ainsi que sur les différentes utilisations possibles des pommes du terroir - Fournisseur de pommes
Jimmy Latinis (Sol et Fruits)	<ul style="list-style-type: none"> - Très bonne connaissance des pommes - Partage son matériel avec des entrepreneurs - Fournisseur de pommes
Benoit Dave (Paysans Artisans - coopérative politisée et bien subsidiée)	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaire des pommes de second rang ou présentant de la patuline qui sont déposées à la station de lavage de fruits et légumes par les agriculteurs - Fournisseur de pommes
Maximilien Petit	<ul style="list-style-type: none"> - Acteur extrêmement important en Belgique ayant de l'influence sur les décisions politiques prises en Belgique dans ce secteur.
Jus de Jonathan	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement fréquent de son matériel → rachat d'outils et machines à moindre coût au cas où on se lancerait dans la production de hard seltzers avec notre propre brasserie.

Source : Paris, T. (2022, 8 février). Fondateur et maraicher de la Ferme de la Papelotte. [Entretien]. Waterloo.

Pour ce qui est des autres matières premières, BeerSelect travaille déjà avec ses propres fournisseurs et partenaires. Seule la volonté de travailler avec des matières premières biologiques sera imposée. D'une façon générale, le brasseur à façon s'occupera de commander les matières premières dont il aura besoin pour la production.

Au niveau de la gestion des stocks et de l'entreposage, BeerSelect gérera ses stocks de matières premières comme il l'entend. Quant à nous, on gérera les stocks de façon à pouvoir répondre à environ 60 jours de demande de hard seltzers provenant de distributeurs n'ayant pas de centrale d'achats (cf. supra p.65). Ce stock est donc amené à croître proportionnellement à la croissance de l'entreprise.

- Les opérations

Cette activité reprend les étapes de transformation de la matière première en produit fini ainsi que l'embouteillage et les tests. Par rapport au projet, après avoir établi la recette de base et après l'avoir fait améliorer par BeerSelect, on ira faire goûter les prototypes par Damien Poncelet qui est un excellent mentor au niveau gustatif et entrepreneurial. En effet, ce travailleur de la biscuiterie namuroise est reconnu pour son excellent palais. Qui plus est, il encadre des gens dans la production et création de recettes innovantes. En ajoutant qu'il accepte des échanges de services en lieu et place d'échanges monétaires pour son travail réalisé. C'est pourquoi, bien que son avis au niveau du goût ne soit pas le seul qui sera pris en considération, ce dernier exercera tout de même une certaine influence sur la décision finale d'une saveur. Toutefois, les prototypes seront soumis à une enquête quantitative et à une enquête qualitative avec des experts.

Au niveau de la production en tant que telle, BeerSelect s'en chargera du début à la fin. On ne devra donc pas se tracasser avec cela à partir du moment où les commandes sont passées à temps et exécutées en temps voulu.

- La logistique sortante

L'activité sera principalement axée sur la logistique sortante et les deux points qui seront expliqués après. De la réception des commandes à la distribution de celles-ci aux clients, on sera responsable de cette activité de base. En effet, BeerSelect peut soit livrer les centrales d'achats des grands distributeurs comme Delhaize, Carrefour ou Färm/Biofresh, soit livrer les bouteilles à l'entrepôt et on aura ensuite la charge d'assurer la répartition des livraisons. Le coût de livraison par BeerSelect est de 45€ par palette (soit 3 centimes par bouteille) en Belgique, selon une facture d'un précédent partenariat établi avec eux en 2021 (Voir ANNEXE 4 : Facture production bière spéciale personnalisée).

Une fois les bouteilles livrées à l'entreprise, ces dernières seront acheminées vers les différents distributeurs par un membre de l'équipe au moyen du véhicule utilitaire attaché à l'entreprise. Grâce au fait qu'on travaillera avec des stocks, on pourra faire des économies (plus le nombre de bouteilles produites est important, moins c'est cher par unité) et répondre à la demande plus rapidement puisque les délais de livraison ne devraient pas excéder les 24 à 48 heures. Avec une rotation du stock tous les deux mois, aucun problème de date de péremption ne sera à déplorer. Qui plus est, à l'heure où les clients veulent leurs produits quasi immédiatement, les frais de stockage sont davantage un investissement qu'un coût. De plus, les bouteilles reçues par BeerSelect sont déjà emballées par caisse. Cela implique que seuls un temps de chargement et de livraison sont à prévoir et non un temps de reconditionnement. En ajoutant qu'une association avec le grossiste de Real Buddies est envisagée de façon à simplifier la livraison au secteur de l'HoReCa. De fait, il suffirait à BeerSelect de livrer ce grossiste pour que les hard seltzers se retrouvent dans bon nombre d'établissements. Une telle association serait bien entendu bénéfique et permettrait de se concentrer sur le core business. Cependant, le grossiste représentant un intermédiaire en plus, cela engendrerait une baisse de la marge. En effet, selon Curry-Lindahl (2022), le grossiste prend une marge de 20%... Toutefois, cette baisse de marge sera compensée par une hausse des volumes vendus puisqu'on pourra passer plus de temps à la conclusion de nouveaux contrats avec d'autres points de vente. Étant donné l'aspect plus hypothétique et variable du coût d'opportunité de passer par un grossiste, bien que les marges aient été calculées pour le permettre, ce scénario ne sera pas repris dans le plan financier.

- Le marketing et les ventes

Bien que cette activité de base soit constituée de « la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète » (Lopez, 2013, para.16), on se concentrera uniquement sur le dernier aspect puisque les autres ont été ou seront développés ailleurs dans ce mémoire.

Au niveau des distributeurs, ceux-ci ont déjà été ciblés afin de rendre la distribution sélective la plus performante possible. Pour rappel, il y aura quatre canaux de distribution : en ligne, en événements, en magasin ou en HoReCa.

Au niveau de la vente en ligne, ce canal se voudra minoritaire puisqu'il requiert une certaine logistique et quantité de temps pour les livraisons par exemple. Cependant, la volonté de signer un contrat de

distribution avec Gorillas ou Andy (= entreprises de livraison ultra-rapide de produits alimentaires à tous moments) pour l'année 5 demeure !

D'un point de vue des ventes sur les événements, celles-ci dépendront des événements auxquels on pourra être présent. Il faudra convaincre les organisateurs que la gamme est désirée et qu'avoir notre marque à proposer dans les débits de boisson contribuera à leur image et à leur chiffre d'affaires. On se concentra exclusivement sur les événements partageant les mêmes valeurs ou dont le public est similaire à la clientèle cible du projet.

Concernant les ventes en HoReCa, l'essentiel est de se trouver dans les meilleurs établissements de Belgique. Une option serait d'être uniquement présent dans 90% du top 100 des hôtels, 90% du top 100 des cafés et 90% du top 100 des restaurants. Ensuite, il faudrait faire en sorte de retirer les produits des établissements sortants du classement et les intégrer dans les établissements entrants.

Du point de vue de la vente en magasins, la distribution sera gérée de façon à ne pas limiter la gamme à une cible trop maigre mais à ne pas non plus viser la masse. Par exemple, la marque de hard seltzers serait disponible dans des magasins comme The Barn, C' Green, Bi'ok, Délitrateur, Sequoia, etc. En plus de ça, on dispose d'une porte d'entrée dans les rayons de Färm qui, selon Le Sillon Belge (2022), vient de fusionner avec Biofresh qui est largement présent en Flandre au travers des magasins Origin'O et Ekoplaza. En d'autres mots, la présence de la gamme en Flandre sera aussi simplifiée grâce à cette récente fusion ! De surcroît, convaincre un grand distributeur comme Delhaize ou Carrefour de référencer cette nouvelle marque de hard seltzer biologique et locale permettrait de figurer dans un magasin qui soit à la fois hautement visité et, à la fois, réputé comme "plus haut de gamme" que ses concurrents comme Lidl, Aldi, etc.. Enfin, au moment du réapprovisionnement des rayons, il faut aussi récupérer les invendus qui approchent de la date d'expiration. Ainsi, ceux-ci peuvent servir pour les prochains événements de dégustation. S'ajoute à ce dernier point, un reporting des ventes afin de pouvoir mieux comprendre le cycle de vie d'une bouteille de hard seltzer. Cela permet, à termes, après confrontations des résultats, d'optimiser la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer le chiffre d'affaires tout en satisfaisant davantage les distributeurs. Davantage de détails sur la vente par la grande distribution ont été expliqués et seront expliqués plus tard (cf. infra p.81).

- Les services

À la différence de nombreuses entreprises, cette activité de base se concentrera sur un service apporté aux distributeurs. Ce service prendra vie sous forme de dégustations dans les différents établissements. L'objectif d'un tel service est de créer un sentiment de proximité avec le client, un sentiment de produit haut de gamme et aussi de faire découvrir le hard seltzer puisque seulement peu de monde sait déjà ce que c'est à l'heure actuelle.

3.4.5.2 *Les activités de soutien*

Selon Lopez (2013), les activités de soutien servent indirectement à accroître la valeur des produits en coordonnant les activités de base afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Étant encore en phase de développement et de validation d'hypothèses, il est plus difficile de se positionner sur ces activités de soutien. Néanmoins, en voici un bon aperçu.

- **Infrastructure de l'entreprise**

Comme pour la plupart des start-ups, le fondateur opère sur quasiment tous les fronts. Cela sera aussi le cas dans le cadre du projet. Cependant, la production sera assurée par une tierce partie, à savoir BeerSelect, et la comptabilité sera mensuellement vérifiée par un freelance afin d'éviter des erreurs.

- **Ressources humaines**

Comme pour la première activité de soutien susmentionnée, on sera responsable de la gestion des ressources humaines du recrutement aux mécanismes d'évolutions, en passant par les formations et la gestion des compétences. Afin de faciliter la tâche, dès les premiers jours d'activité, une culture d'entreprise qui correspondra aussi bien à mes valeurs qu'aux valeurs de l'entreprise sera ancrée. Ces valeurs et principes moraux guideront le développement du projet.

- **Développement technologique**

Comme annoncé précédemment, il n'existe aucune intention d'extension de la gamme comme le font des multinationales telles que White Claw, Truly et AB InBev pour ne citer qu'eux. En effet, la gamme s'étendra peut-être mais pas dans la même ampleur. Un point d'honneur est avant tout donné à la consistance du produit et à sa qualité. Si des innovations sont amenées à être réalisées dans les mois prochains, cela sera sûrement dû à une modification d'un goût existant pour lequel le succès rencontré n'est pas à la hauteur des espérances.

En revanche, l'innovation prendra toute son importance dans le processus de production du hard seltzer. Étant donné les valeurs et principes moraux qui guideront ce projet entrepreneurial, si des économies sont possibles dans l'énergie ou les matières premières utilisées, on prendra contact avec BeerSelect pour les convaincre d'acquiescer cette nouvelle technologie. En d'autres mots, on aspire à offrir au consommateur le hard seltzer ayant la plus faible empreinte carbone de Belgique, et ce même si cela nécessite quelques investissements !

De plus, le développement technologique sera mis au service du packaging. Que ce soit en termes d'efficacité économique, de qualité ou d'efficacité écologique, du temps sera dédié à la recherche d'innovations pour réduire l'impact d'une bouteille en verre sur l'environnement tout en la rendant encore plus attrayante pour le consommateur potentiel.

Enfin, la recherche et le développement de nouvelles campagnes marketing toujours plus raffinées et convaincantes feront partie intégrante du projet d'entreprise. Ce n'est pas pour rien que 10% du chiffre d'affaires mensuel sera dédié au marketing (cf. infra p.91)... Ce chiffre de 10% n'a pas été choisi aléatoirement ! En effet, il est le résultat de la confrontation entre les données avancées par plusieurs sources empiriques et par des acteurs de la catégorie.

- Les achats

Cette dernière activité de soutien a, comme les autres, beaucoup d'importance. D'un point de vue de la négociation des contrats avec les producteurs de matières premières, avec BeerSelect ou même avec les autres fournisseurs de biens et services divers, j'en serai responsable. Tout sera mis en œuvre pour avoir les meilleures matières premières biologiques possible à un prix qui soit juste pour le producteur et pour l'entreprise. (Il est important de spécifier/rappeler que BeerSelect a déjà un répertoire de fournisseurs de qualité avec qui ils travaillent. Toutefois, ils n'ont pas encore de fournisseur de pommes. La pomme remplaçant le sucre dans le processus de fermentation, la sélection de la variété adéquate sera d'une importance capitale).

3.4.5.3 Conclusion

Deux conclusions ressortent de cette chaîne de valeurs et des activités la constituant.

La valeur ajoutée directement apportée à mes clients se fera au travers de l'activité de base de services qui sera proposée. Par des dégustations offertes sur leur point de vente, de nouveaux consommateurs vont goûter les hard seltzers et peut-être en acheter. Au pire, au niveau du parcours d'achat, l'étape de découverte sera passée et celle de considération entamée. Cela assurera par la même occasion une image de proximité entre l'entreprise (producteur) et le consommateur final, mais aussi entre l'entreprise (producteur) et le distributeur chez qui on effectue une dégustation. Ces deux éléments sont très appréciés par les consommateurs.

La valeur ajoutée indirectement apportée aux clients se fera au travers de la dernière activité de soutien. De fait, en négociant de bonnes conditions d'achats sur des matières premières biologiques de qualité, les consommateurs finaux pourront savourer un hard seltzer haut de gamme à un prix accessible. Le plaisir qu'ils tireront de chaque gorgée aura un effet positif sur une potentielle nouvelle décision d'achat des produits.

3.4.6 Parcours client

Le parcours client est constitué de deux parties composées elles-mêmes de sous-étapes. La première partie est le parcours d'achat qui, selon Bathelot (2020), représente l'ensemble des étapes qu'un client traverse jusqu'à l'achat du produit ou service. La seconde partie reprend les étapes post-achats. Bien qu'une analyse détaillée du parcours client permette d'optimiser les investissements en marketing aux différents points de contact entre le client et l'entreprise, trop nombreuses sont les entreprises qui le néglige. En effet, selon Tranchard (2020), un parcours client correctement déterminé permet de fluidifier chaque étape de façon à améliorer l'expérience client, permet d'anticiper les attentes et besoins des clients et permet de communiquer de la façon la plus adéquate possible (en fonction de sa position dans le cycle d'achat) pour garantir une bonne relation avec ses consommateurs. D'ailleurs, chaque parcours client est propre à une seule et unique entreprise. Il dépend par exemple du client ciblé, des produits ou services proposés, des canaux de ventes et de communication, etc..

Avant de rentrer dans les détails du parcours client, il est important d'expliquer pourquoi on fera principalement du B2B. Le choix d'un tel core business a été fait sur base de la volonté de toucher un maximum de personnes. Communiquer les valeurs du projet à la plus grande audience possible pour tenter de les convertir à ces quelques valeurs éthiques, durables, morales, etc. fait partie du projet.

Sans parler de l'ambition d'éveiller les consciences ! En proposant un produit qui soit plus sain et moins nocif pour l'environnement grâce aux matières premières utilisées et aux processus de production mis en place, cela poussera peut-être certains consommateurs à en demander autant d'un point de vue environnemental auprès d'autres sociétés. À l'opposé, d'une part, faire du B2C et livrer les consommateurs un à un avec un produit ayant les mêmes caractéristiques aurait un impact carbone bien plus important. D'autre part, commercialiser un produit très exclusif que peu peuvent consommer réduirait l'impact sur les mentalités. Les faire évoluer dans la bonne direction serait donc d'autant plus compliqué... Autrement dit, on fera principalement du B2B, mais on fera aussi du B2C de façon accessoire/complémentaire. Le B2C permettant aussi de collecter des données sur les profils des consommateurs...

Il est important de spécifier que, dans cette partie sur le parcours client, le client est le consommateur final et non l'entreprise B2B (distributeur) à qui on livre. Raisonner ainsi est plus pertinent car cette étude vise à comprendre le parcours d'achat et post-achat du consommateur pour lui adresser les campagnes marketing les plus idéales possibles afin de l'attirer et le faire réitérer son achat.

3.4.6.1 Le parcours d'achat

- Découverte

Selon Winter (2020), l'étape de découverte consiste en la prise de conscience du besoin et la recherche d'informations quant à de possibles solutions pour satisfaire son besoin. Autrement dit, c'est une quête d'informations sur les différents canaux de communication. L'entreprise doit donc anticiper le besoin d'informations du consommateur en lui apportant des solutions. Pour aider le persona dans sa quête, il existe différents moyens. En voici quelques-uns.

Premièrement, selon Winter (2020), l'aspect prédictif d'une foire aux questions dynamique offre une réponse simple et personnalisée aux questions posées par les internautes. Ce format plait et de plus en plus d'internautes formulent leurs recherches sous forme de questions.

Deuxièmement, selon Tranchard (2020), créer un blog avec du contenu plus large permet d'attirer sa cible vers son site internet. Il existe cependant deux conditions pour que cela fonctionne. D'un côté, le contenu doit être en lien avec l'activité de l'entreprise. D'un autre côté, des liens vers le site d'e-commerce ou le site des distributeurs de la gamme doivent être insérés dans les articles du blog. Cette pratique est une des façons de faire de l'inbound marketing. Extrêmement bien mise en place par l'entreprise Tapio, cette startup belge à portée européenne a le vent en poupe. En effet, d'après une interview avec le co-fondateur Louis Collinet (2022), les articles écrits par les employés ne prennent pas tant de temps que ça, répondent aux questionnements qu'on peut se poser dans leur secteur d'activité et ne coûtent rien en marketing (outre le coût du site internet et du temps de rédaction). En d'autres mots, bien que le budget marketing de la startup ne soit pas important, son succès est grandissant !

Troisièmement, selon Tranchard (2020), dans l'hypothèse où le prospect sait déjà ce qu'il recherche, tout se jouera sur le référencement du site internet de l'entreprise. Cela peut se faire au travers d'une réduction des temps de chargement du site, un choix judicieux des mots clés à utiliser à la suite d'une analyse SEO de la concurrence, une offre de contenus qualitatifs et la mise en place d'une stratégie de netlinking par la capitalisation sur les réseaux sociaux.

Quatrièmement, une étude met en avant que « 80% des consommateurs effectuent des recherches en ligne avant de se rendre en magasin » (Tranchard, 2020, para.15). C'est pourquoi, il est judicieux de créer un profil Google My Business afin d'y optimiser le référencement local. Bien entendu, une fois l'internaute sur le site internet, pour le garder en haleine, rien de tel que de lui demander de se créer un compte ou de s'abonner à la newsletter afin de garder ses coordonnées. Ainsi, dans sa quête à l'information ou à l'étape de considération, il sera plus facile de le toucher et le diriger vers nos points de ventes.

- La considération

Après avoir récolté de l'information générale, le prospect entre dans la quête de la solution. À ce moment-là, l'entreprise doit déjà avoir anticipé la solution afin de la lui proposer. Toutefois, il ne suffit pas de proposer sa solution, il est impératif qu'elle réponde le plus possible aux attentes du prospect. En effet, selon Tranchard (2020), ce dernier va comparer les caractéristiques du produit, les avis des autres clients, l'expérience utilisateur, le prix, etc.. Dans le cadre du projet, le prix ne sera favorable que si le client perçoit l'association prix élevé/meilleure qualité. En revanche, pour ce qui est de la composition du produit, la gamme sera exemplaire sur le marché belge. C'est pourquoi, il est important que la fiche produit des hard seltzers donne un maximum d'informations sur le produit, sur sa disponibilité et sur les possibilités d'acquisitions. Ci-dessous, avancés par Tranchard (2020), voici trois outils marketing sélectionnés pour le projet afin de faire du prospect un client.

Tout d'abord, l'avis des autres consommateurs a énormément d'influence. Les encourager à laisser des avis positifs est donc un bon moyen de gagner la confiance du client, à condition bien entendu de relayer ses avis sur les réseaux sociaux et le site internet. Ensuite, grâce aux coordonnées collectées lors de l'étape de collecte d'informations, il est utile et facile de relancer les visiteurs à la suite d'un abandon de panier ou d'une visite sur le site sans acte d'achat. Cela peut se faire soit par des courriels automatiques, soit par des campagnes de retargeting sur les réseaux sociaux. Enfin, il a été prouvé que la propension à acheter était plus importante dans un magasin physique que sur internet. Il n'est donc pas dépourvu de sens de diriger le consommateur vers un des points de vente dans lequel on peut retrouver ma gamme de hard seltzers et où quelqu'un pourra le renseigner en personne sur le produit. En conclusion, d'après Winter (2020), il faut privilégier une approche cross-canal et toujours être dans l'anticipation afin d'être meilleur que la concurrence. Ainsi, le prospect deviendra notre client et pas celui d'un autre. D'ailleurs, cette étape est extrêmement importante et il ne faut pas s'inquiéter de l'aspect onéreux de cette étape qui, selon Tranchard (2020), coûte parfois jusqu'à sept fois plus cher que la rétention de client par la fidélisation de ce dernier. Il faut cependant veiller à ce que le coût d'acquisition ne dépasse pas ce que le nouveau client nous rapporte.

- La décision d'achat

La décision d'achat correspond au moment où le client payera pour la solution qui répond le mieux à ses besoins, après comparaison avec ses concurrents. Cependant, il reste des éléments perturbateurs susceptibles de le faire revenir sur sa décision d'achat. Par exemple, selon Tranchard (2020), la politique de livraison (et de retour) est le critère le plus important lors d'un achat en ligne. Il est donc nécessaire de proposer différentes options en termes de livraison mais aussi, en cas de boutique physique (dans ce cas, l'entrepôt), une option click & collect ou d'e-réservation. Ces deux dernières options sont similaires à la différence que la première se règle en ligne et la seconde en magasin. À côté de l'importance de la politique de livraison, on retrouve aussi la simplicité et la brièveté du

processus d'achat ainsi que l'optimisation du paiement. En d'autres mots, tout le processus doit être simple, compréhensible et ne doit pas semer le doute dans la tête du consommateur à l'égard de l'entreprise. On ne s'étendra pas davantage sur cet aspect puisque la vente en ligne ne constituera qu'une faible partie du chiffre d'affaires. En effet, le processus d'achat se passera principalement auprès des distributeurs. Toutefois, ce processus d'achat ne se fera pas sans des investissements marketing à la suite d'une compréhension complète du parcours client, qui d'ailleurs ne s'arrête pas là !

3.4.6.2 Le parcours post-achat

Selon les littératures, certains considèrent des étapes que d'autres ne considèrent pas. Afin de poursuivre l'approche théorique de ce chapitre, toutes seront mentionnées mais on s'attardera davantage sur celles qui semblent les plus pertinentes pour le projet.

- La réception et l'utilisation

Selon Winter (2020), bien qu'invisible pour l'entreprise, cette étape est la plus importante pour le client et elle peut prendre différentes formes. D'un moyen de traçage du colis à une notice de montage en passant par un QR code à scanner pour communiquer des informations sur le produit, les formules sont diverses. La clé est que ce contenu soit facile à comprendre et accéder. Par exemple, en plus du site internet qui servira de vitrine à la gamme, un QR code avec un lien vers une vidéo expliquant le processus de fabrication artisanal et belge en mettant en avant les différents acteurs plairait aux consommateurs qui sont de plus en plus conscients par l'impact de leur consommation. On pourrait aussi imaginer que ce QR code mène à une série de recettes de cocktails à réaliser avec ces hard seltzers.

- L'évaluation

D'après Winter (2020), pour assurer la fidélisation du client, il faut que le client soit le moins possible confronté à des obstacles lors de l'utilisation du produit ou service. Ici, à l'exception des règles légales en matière de consommation d'alcool, il ne peut guère y avoir beaucoup d'obstacles dans l'utilisation. C'est une bonne chose mais cela ne suffit pas. En effet, le consommateur étant en quête de plaisir, il est impératif que le hard seltzer soit bon, agréablement pétillant et sain (cf. supra p.57). Bref, il faut qu'il réponde aux attentes du consommateur. Sur base de sa consommation, son expérience et ses attentes, il va évaluer l'entreprise et son produit à court terme (hard seltzer) ou à long terme (assurance) en fonction du produit ou service. En tant qu'entrepreneur, l'objectif sera de collecter un maximum d'informations sur la satisfaction des clients, car cette étape conditionne les suivantes... Heureusement, rien qu'observer les avis sur les réseaux sociaux et Google permet d'obtenir des informations importantes !

À côté de ça, des enquêtes de satisfaction par courriel, sms ou autres seront menées afin de montrer aux consommateurs (pour la partie B2C) et aux distributeurs (pour la partie B2B) que leur avis a de l'importance. Enfin, organiser des événements de dégustation de temps en temps dans l'année auxquels on est personnellement présent en préparant des questions précises pour guider la dégustation permet d'obtenir des feedbacks constructifs de la part de consommateurs de hard seltzers. Il faut toutefois reconnaître qu'en faisant du B2B, si les distributeurs ne collaborent pas pour partager les données de ventes, il sera très difficile de collecter les avis de la clientèle. Pourtant, il existe un moyen simple et efficace pour les distributeurs de partager des données. Celui-ci consiste à

partager les informations relatives à la gamme de hard seltzers collectées grâce aux cartes de fidélités. En observant si un client achète une fois les produits puis répète son achat, ou au contraire, ne le répète plus jamais, on comprend vite si un produit correspond aux attentes des consommateurs. Bien entendu, ce transfert d'informations devra se faire conformément au règlement général de la protection des données.

- Le service après-vente

Au niveau du service après-vente, peu de moyens seront déployés à sa mise en œuvre. En effet, étant donné le secteur d'activité, ce service n'est pas considéré comme faisant partie des priorités. C'est pourquoi, les réclamations et dysfonctionnements seront gérés en interne. Malgré un faible budget allégué à cette tâche, empathie et personnalisation seront les maîtres-mots dans le traitement des réclamations afin de maximiser leur satisfaction ou minimiser leur insatisfaction.

- La fidélisation

La fidélisation est une étape qui consiste à motiver le client à renouveler son expérience d'achat. Lors de cette étape, à la différence de celle d'évaluation du produit, c'est ici l'ensemble de l'expérience qui est analysée par le client. Étant donné le faible coût de rétention d'un client comparé au coût d'acquisition de ce même client, la fidélisation est définitivement un choix judicieux. Qui plus est, c'est l'étape ultime avant la transformation du client en un ambassadeur de la marque. La stratégie du projet étant clairement de fidéliser son public cible et non pas de toucher tout le monde avec un produit passe-partout, comment faire pour fidéliser ses clients ?

Cela peut se faire au travers des moyens de communication. Outre le courriel de remerciement, deux méthodes ont fait leur preuve. D'une part, collecter les avis des clients après leur achat permet de comprendre comment améliorer la satisfaction du client. Dans le cadre de ce projet, leurs avis seront collectés de deux façons. Soit par l'envoi d'un courriel aux clients B2C, soit par les séances de dégustations qui seront tenues dans les différents établissements des distributeurs. Sans parler de l'effet positif d'un point de vue du contact client/consommateur... D'autre part, l'envoi d'offres spéciales par courriel ou sms permet aux destinataires de se sentir importants, privilégiés. Les inviter à venir découvrir le processus de fabrication chez BeerSelect, organiser un événement pour l'anniversaire de l'entreprise ou bien même les contacter pour qu'ils testent un nouveau goût sont toutes des offres alléchantes qui retiendront leur attention. D'ailleurs, cette dernière façon va leur permettre de jouer un rôle dans le développement de l'entreprise et les participants aux tests seront davantage susceptible d'acheter le nouveau goût plus tard en magasin et d'en parler autour d'eux.

De plus, avec la conscience grandissante de l'urgence climatique et les mentalités qui changent, un bon moyen de fidéliser le client est de lui montrer les efforts et changements qui sont mis sur pied pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise. Typiquement, un emballage écologique est extrêmement important. C'est d'ailleurs là que le choix de la bouteille en verre prend tout son sens (cf. supra p.31). Il va toutefois falloir expliquer au consommateur les bienfaits de la bouteille en verre (à condition que la bouteille soit utilisée correctement) au détriment de la canette.

Enfin, « pour mettre en place une stratégie de rétention pertinente, il est souvent nécessaire de comprendre et mesurer votre Customer Lifetime Value (LTV). Elle consiste à étudier le comportement de vos clients pour évaluer la rentabilité de vos actions marketing, et par la suite prendre les bonnes décisions » (Tranchard, 2020, para.30).

- **La recommandation**

Selon Winter (2020), la recommandation est simplement le stade à partir duquel le client fidélisé est si satisfait qu'il se transforme en ambassadeur de la marque et commence à en recommander les produits autour de lui ! Les consommateurs à l'étape de découverte étant en quête d'informations de la part d'autres consommateurs auxquels ils font davantage confiance qu'à la publicité, un client satisfait peut énormément impacter l'image de marque, la notoriété et le taux de conversion. Pour faire de ce fidèle client un ambassadeur, il faut faire en sorte que son sentiment d'appartenance s'accroisse.

3.4.6.3 Conclusion

D'après Winter (2020), il est primordial de comprendre le parcours client cross-canal afin d'améliorer les interactions entre l'entreprise et les clients quel que soit le parcours client. Afin d'augmenter les taux de conversion et la qualité de l'expérience client, il faut optimiser chaque étape. Cette optimisation passera par un recensement des « différents points de contact ainsi que les besoins et ressentis clients associés à chacun d'entre eux » (Tranchard, 2020, para.35) pour détecter les points faibles du parcours client et les corriger. Pour ce faire, rien de tel que d'écouter les clients et de jouer sur les émotions !

3.4.7 Marketing

Avant de commencer ce chapitre, alors que dans le chapitre précédent sur le parcours client, le client était le consommateur, ici (et comme dans l'ensemble du reste du mémoire) le client est le distributeur et le client de ce dernier est le consommateur final.

Le marketing est un élément clé de la vente. En effet, comme vous avez pu le lire dans le parcours client ci-dessus, chaque étape est sertie d'un quelconque effort marketing bien pensé. Concentrons-nous donc un peu sur le marketing.

Avant de commencer, il est important de signaler que le marketing qui sera pratiqué ne sera pas simplement un marketing dit 'B2C' mais bien un marketing dit 'B2B2C'. Non seulement il faut convaincre les consommateurs d'acheter la gamme, mais en plus il faut convaincre les distributeurs de proposer les hard seltzers.

3.4.7.1 Segmentation, ciblage et positionnement

- **La segmentation**

La segmentation peut être de marché ou marketing. Cependant, la segmentation marketing ne peut aller sans la segmentation de marché alors que l'inverse est possible. Selon Gocardless (s.d.), la segmentation permet de diviser le marché afin de définir la ou les audiences qu'on ciblera avec les campagnes marketing. Le but est d'adapter les campagnes marketing en fonction des différents groupes ciblés afin qu'ils y répondent le mieux. La segmentation de marché se base généralement sur quatre critères. Ces critères sont : géographiques, démographiques, comportementaux ou psychographiques.

Dans le petit pays qu'est la Belgique et avec un tel produit, l'aspect géographique ne sera déterminant qu'en termes de langues utilisées pour s'adresser à l'audience. La segmentation démographique devra quant à elle être la plus détaillée possible. Les critères d'âge, de genre, de religion, d'éducation et de

revenus seront par exemple déterminants. À l’opposé, l’interaction entre l’internaute et les supports digitaux de l’entreprise définissant la segmentation comportementale, celle-ci ne sera quasiment pas prise en compte. En effet, à termes, les ventes en ligne via le site web seront insignifiantes et se baser sur ce type de segmentation entraînerait une mauvaise gestion des investissements en marketing. Enfin, il ne faudra pas non plus négliger les facteurs psychographiques. Même s’ils sont difficiles à identifier, les intérêts, valeurs, opinions et croyances sont des critères psychographiques qu’il est indispensable de connaître ! De fait, nombreuses sont les personnes qui répondent aux critères démographiques du persona mais qui ne consommeront jamais une bouteille de la gamme à cause de valeurs, d’intérêts ou d’opinions différentes...

- **Le ciblage**

Dans la démarche stratégique, le ciblage se situe après l’étape de segmentation. Selon Lefebvre (2022), cette dernière est basée sur l’identification des besoins et des profils clients similaires alors que le ciblage se concentre sur le choix des segments de marché à cibler. Un segment est ciblé uniquement si l’entreprise peut répondre aux besoins et attentes des consommateurs grâce à ses produits ou services. En d’autres mots, « Il s’agit de repérer les groupes de consommateurs qui ont le plus d’affinité envers le produit et ses différenciations par rapport aux offres concurrentes » (Lefebvre, 2022, para.1). D’après Projet marketing sectoriel (2015), pour le client (B2B) les avantages concurrentiels doivent absolument être rationnels et objectifs alors que pour le consommateur final (B2C), les avantages peuvent aussi bien être rationnels et objectifs qu’émotionnels et subjectifs. De fait, la dimension de plaisir est souvent fort liée aux émotions ressenties.

Il faudra donc se concentrer sur les personnes conscientisées par l’impact de leur consommation au quotidien aussi bien d’un point de vue environnement que santé, sans oublier la dimension plaisir au travers d’un goût idéal produit à partir de produits frais, locaux et biologiques.

- **Le positionnement**

À la différence de l’image de marque qui représente l’image qu’ont les consommateurs de l’entreprise, « le positionnement est l’image que l’entreprise veut se donner auprès des consommateurs » (Lefebvre, 2022, para.2). En d’autres mots, c’est la valeur ajoutée de l’offre mise en avant par l’entreprise. Celle-ci doit générer un intérêt et doit être compréhensible pour le segment de clientèle ciblé. Sans oublier que chaque segment a des attentes particulières différentes des autres segments.

D’après Lefebvre (2022), le choix du positionnement aura irrémédiablement un impact sur le marketing mix. À la suite de cette affirmation, deux questions se posent. Comment choisir son positionnement ? Qu’est-ce que le marketing mix ?

Le choix du positionnement peut prendre en considération de nombreux critères. Les cinq critères suivants doivent cependant impérativement être considérés :

- « Les attentes et besoins des clients (déjà définis grâce à la segmentation du marché) ;
- Le positionnement des concurrents (nécessite une analyse/veille concurrentielle) ;

- Les caractéristiques produit (produit esthétique, saisonnalité, niveau de tarification, fonctionnalités, innovation technologique, délais de production et/ou d'approvisionnement, ...) ;
- La rentabilité attendue de produit (marge, marge sur coût variable, potentiel de vente, ...) ;
- La stratégie de l'entreprise » (Lefebvre, 2022, para.6).

Le marketing mix est un ensemble de décisions et d'actions à prendre au travers des facteurs du marketing mix pour définir l'offre commerciale de l'entreprise. Les facteurs du marketing mix sont au nombre de 7 ; produit, prix, place, promotion, personnel, processus, preuves matérielles. Pour rappel, le positionnement du projet se retrouve au début de la partie 3 sur l'étude de désirabilité, faisabilité, viabilité (cf. supra p.55).

3.4.7.2 Le marketing B2B2C ?

Les marges bénéficiaires pour la société varieront d'un canal de distribution à un autre. C'est sûr, on pourrait se dire que Färm/Biofresh ou un établissement d'HoReCa fera de la pub pour les produits vu que cela leur générera des ventes. Néanmoins, selon Unicorp (2020), il vaut mieux suivre l'adage selon lequel 'on n'est jamais mieux servi que par soi-même'. De fait, les distributeurs feront la promotion des produits qui leur rapportent le plus et on ne peut donc pas être sûr d'en faire partie. Qui plus est, si les distributeurs n'utilisent pas ou détournent les codes de communication qu'on a l'habitude d'utiliser dans ses campagnes marketing, on risque de perdre le client et l'effort marketing aura un effet inverse sur l'image de marque et les ventes.

- Marketing de contenu

D'après Unicorp (2020), les mentalités ont évolué et les consommateurs comme certains distributeurs, autrefois avides de qualité et de prix attractifs, accordent maintenant beaucoup d'importance à l'éthique et aux valeurs de la marque du produit ou service vendu. La fidélité aux principes, valeurs et engagements moraux aura un impact conséquent sur l'image de marque. C'est d'ailleurs ici que le digital aura toute son utilité. En effet, alors que les spots TV coûtent cher et touchent un public plus large, la communication sur les réseaux sociaux permet un ciblage très précis et à moindre coûts. D'après Mailchimp (2021), l'idéal sur les réseaux sociaux est la pratique du marketing de contenu. En postant régulièrement des choses qui concernent de près sa cible, les internautes seront attirés par l'entreprise et sa visibilité comme sa notoriété augmenteront grandement ! En termes de contenu, cela va d'un article de journal à une vidéo ou un podcast en passant par des newsletters et des courriels. Le tout est de rester cohérent afin que l'audience ait le sentiment que l'entreprise soit soucieuse de sa réussite. Ainsi, au moment de l'achat, il y aura plus de chances que les internautes achètent à cette entreprise qui poste du contenu marketing consistant qu'à un concurrent. Des études ont d'ailleurs démontré quatre faits marquants. Premièrement, les entreprises qui proposent un blog sur leur site internet comptabilisent 67% de prospects en plus que la concurrence. Deuxièmement, dans 47% des cas, un représentant commercial n'est sollicité qu'après que l'acheteur ait consulté en moyenne 4 éléments de marketing de contenu. Troisièmement, les entreprises ne faisant pas de marketing de contenu connaissent en général un taux de croissance 30% inférieur à celles qui en font. Quatrièmement, 72 vendeurs sur 100 avancent que ce type de marketing accroît l'engagement et la quantité de prospects.

- **Le storytelling**

On a tous un exemple en tête d'une personne qui est devenue célèbre ou dont la vidéo est devenue virale en très peu de temps. TikTok l'a bien compris et c'est tout l'art de la communication de nos jours : trouver la petite nuance qui changera le destin de celui ou celle qui communique ! Toutefois, cela ne fonctionne pas toujours... En revanche, selon Clauwaert (2019), ce qui fonctionne, c'est le storytelling ! À l'ère des vidéos courtes et amusantes qui racontent une histoire à laquelle l'audience s'attache, la créativité prend toute son importance. Cette dernière est importante car non seulement il faudra poster du contenu de qualité mais en plus il faudra en poster régulièrement. Voici quelques formules à appliquer pour augmenter ses chances d'accroche de la part de l'audience :

- Un message court
- Une image marquante
- Interpeller l'internaute
- Jouer avec le texte : sa disposition, sa police et sa taille
- Le message communiqué doit incarner l'essence du produit et les valeurs de l'entreprise
- Une facilité de compréhension

3.4.7.3 Le marketing B2B2C en alimentaire

Dans le secteur alimentaire, les pratiques sont parfois quelque peu nuancées. C'est pourquoi, on s'attardera ici sur le marketing alimentaire en particulier. Tirées des analyses de Demers (2019) et EBang (2020), voici les pratiques qui seront appliquées au projet.

- **Groupe Facebook**

La création d'un groupe Facebook sur lequel les consommateurs de hard seltzers peuvent se retrouver et échanger entre eux à propos des nouvelles entrées sur le marché, d'organisation d'événements de dégustation, de nouvelles recettes de cocktails avec des hard seltzers ou simplement pour donner leur avis n'est pas du tout dénué de sens ! Chaque publication d'un internaute, chaque commentaire, chaque réaction est susceptible d'être utile à un moment donné du développement du projet. De plus, si certains se posent des questions, prendre le temps d'y répondre est un excellent moyen pour les diriger vers le site web. Enfin, grâce à leur potentiel visuel, les contenus nourriture et boisson ont la cote sur les réseaux sociaux. L'engouement pour un tel groupe n'est donc pas à sous-estimer.

- **Exemple de campagne publicitaire**

Étant donné l'importance portée à la communication, un exemple de campagne publicitaire conçue pour les réseaux sociaux sera fourni aux distributeurs. Ainsi, ceux-ci pourront s'en inspirer pour communiquer sur l'entreprise auprès de leur audience sans trop de difficultés. Sans parler du fait que cela minimisera la probabilité d'une communication qui ne soit pas en accord avec les valeurs de la société ou une communication qui ait un impact négatif sur l'image de marque du projet.

- **Séances d'information et de partage en ligne**

Avec la banalisation de l'utilisation de plateformes comme Zoom ou Teams, des séances d'information et de partage avec les distributeurs seront organisées. Cela permettra de prendre la température et de s'assurer que les stocks s'écoulent dans leur établissement respectif. De plus, on pourra répondre à leurs questions et les aiguiller en termes de marketing. Enfin, cela permettra de renforcer la relation de confiance qu'on souhaite développer entre et avec tous les futurs partenaires.

- **Dégustations**

Outre le recours à des influenceurs et influenceuses qui fonctionne souvent très bien, il ne faut pas oublier qu'un consommateur ajoute plus facilement un produit à son panier s'il le connaît et sait qu'il l'aime bien. De manière générale, une façon de faire connaître le produit peut-être d'organiser des événements de dégustations et présentation de la gamme. Ces potentiels clients présents à l'événement apporteront du feedback, achèteront peut-être quelques bouteilles, et un marketing de proximité sous forme de bouche-à-oreille commencera probablement. De plus, on en tire toujours plus quand on est présent sur place plutôt qu'un étudiant par exemple. Au niveau de la grande distribution, il faudra penser à deux choses. D'une part, organiser des séances de dégustation aux heures les plus propices pour rencontrer la clientèle ciblée. D'autre part, s'assurer que les produits se trouvent de temps en temps en tête de gondole pour qu'ils soient plus facilement remarqués. Sachant que selon Della Faille (2022), les magasins réarrangent leurs rayons tous les trois mois pour que le consommateur ne puisse établir un "tour" dans son magasin habituel, les opportunités de convaincre les magasins de mettre la gamme de temps en temps en tête de gondole ne manqueront pas.

- **Partage des efforts marketing**

Chaque trimestre, en toute transparence, les efforts marketing réalisés seront partagés avec les distributeurs. Que ce soit un post Instagram ou une séance de dégustation dans un magasin Färm/Biofresh, tout effort sera mis en avant ! L'objectif derrière cela est de prouver aux distributeurs qu'on fournit des efforts pour attirer les consommateurs dans leurs points de ventes. Au fur et à mesure qu'on accumulera les rapports, ces derniers pourront être utilisés lors de négociations avec de nouveaux points de vente. Ainsi, ils pourront constater les bienfaits d'une collaboration et les efforts qui sont entrepris pour leurs amener des clients.

- **Site ergonomique sur un téléphone portable**

Le téléphone mobile. À l'heure actuelle, il est capital d'avoir un site internet qui soit aussi ergonomique sur un téléphone mobile. En effet, de plus en plus de consommateurs curieux ont tendance à rapidement se renseigner sur un produit quand ils le voient en rayon. Les informations à propos de l'entreprise, ses valeurs et la conception des hard seltzers doivent donc être faciles d'accès et compréhensibles en quelques secondes. Une fois en face d'un rayon, le consommateur n'accordera que quelques secondes à sa décision. À l'entreprise de ne pas faillir à le convaincre grâce à un site optimisé ! Qui plus est, inclure des boutons de partage sur le site internet est un moyen peu onéreux d'augmenter les chances qu'un internaute relaie l'information.

- **Packaging**

À côté de l'importance d'un site ergonomique sur téléphone mobile, l'emballage est encore plus déterminant. En effet, sans un emballage adéquat, on ne s'arrêterait même pas pour s'intéresser davantage au produit alors que « 60% des décisions d'achat se prennent devant les tablettes » (Demers, 2019, para.5). L'emballage est une partie complexe qui doit prendre de nombreux facteurs en considération. De la disposition sur les tablettes à la lisibilité des informations en passant par la praticité de consommation pour l'acheteur ou de stockage pour le distributeur, les critères ne manquent pas ! Avec les consciences qui s'éveillent, on n'oubliera pas non plus d'ajouter que l'emballage se doit d'être écoresponsable. Le choix de la bouteille en verre consignée se justifie donc encore une fois.

- **Promotion croisée**

La promotion croisée est une alternative qui pourrait fonctionner pour la gamme de hard seltzers. Concrètement, cela consiste à offrir une promotion pour l'achat du produit B dans le futur à condition d'avoir acheté le produit A avant. L'aspect plus compliqué est de trouver des partenaires qui partagent les mêmes valeurs et dont nos produits peuvent se consommer mutuellement.

- **Expert en marketing**

Au niveau des options de passer par les services d'un courtier ou d'une agence de communication experte en marketing alimentaire, on ne les considère pas comme prioritaires. Néanmoins, on ne se ferme aucune porte et ne se refusera pas de ponctuellement bénéficier d'un service qualitatif de communication marketing par un expert.

3.4.7.4 Conclusion

« Le lancement d'un produit alimentaire en B2B ainsi qu'en B2C ne se fera qu'à partir d'une solution complète, qui envisage tous les canaux de communication et tous les critères précédents » (Clauwaert, 2019, para.17).

3.4.8 Conclusion

De cette étude de faisabilité, on peut tirer quelques leçons.

Premièrement, au niveau de la chaîne de valeur, on ne peut nier l'importance de la relation qui sera entretenue avec les producteurs et avec les distributeurs. En effet, à l'heure actuelle, BeerSelect s'en sort très bien sans ce nouveau projet et les distributeurs ne dépendent pas d'un petit acteur alors que le succès de création et développement d'entreprise sera grandement déterminé par l'ouverture qu'ils auront à l'égard de cette nouvelle gamme de hard seltzers. Le défi sera de taille puisque ce ne sont pas moins de quatre canaux de distribution qui distribueront les bouteilles : en HoReCa, en magasins (grande distribution, bio, de proximité), en événements et sur le site internet !

Deuxièmement, au niveau du parcours client, la première étape sera la plus compliquée. De fait, Wellens (2022) a annoncé que sur 1€ dépensé en marketing, 80 centimes l'étaient pour l'éducation à ce qu'est un hard seltzer et seulement 20 centimes étaient destinés à des publicités ayant pour but d'attirer l'audience vers sa marque. D'ailleurs, bien que le hard seltzer soit désirable, ce manque de conscience à l'égard du hard seltzer compromet la faisabilité d'un tel projet. Même AB InBev ne génère

aucun profit dans cette catégorie et il n'espère pas en générer avant des années, alors comment devenir rentable ou ne serait-ce que survivre sans être en possession de ressources financières colossales ?

Troisièmement, un accent tout particulier devra être mis sur le marketing pour faire parler de l'entreprise, ses valeurs et ses produits de qualité. Autrement, ce projet ne sera qu'une faillite en plus parmi tant d'autres. En effet, on table sur un mélange de marketing de proximité avec du marketing plus général. Par exemple, on mettra fort sur l'aspect esthétique de la bouteille que les gens seront fiers d'afficher, et qui générera potentiellement des prospects grâce à l'effet de bouche-à-oreille. Toutefois on ne négligera pas non plus le marketing à proprement parler au travers de publications sur les réseaux, d'une présence sur certains événements et de dégustations dans des bars ou magasins.

Quatrièmement, la tendance à une consommation de plus en plus nomade implique que le canal de distribution s'éloigne de plus en plus du canal de consommation. Alors qu'avant le covid-19 on allait boire un verre en terrasse, les millénials tendent davantage à acheter leur consommation en magasin avant d'aller boire dans les parcs, chez des amis, ou ailleurs. En d'autres mots, dans ce marché, le canal de consommation définit aujourd'hui le canal de distribution. Les consommateurs cibles découvrent la gamme non pas en se baladant en rayon mais bien après l'avoir aperçue/goutée auprès d'un congénère.

En conclusion, sans une étude de viabilité qui mette en avant une rentabilité quasi certaine à court terme ou une technique pour générer un buzz pour que la notoriété de l'entreprise explose à coup sûr (cf. supra p.33), le projet sera à reconsidérer.

3.5 Viabilité

3.5.1 Introduction

Tout d'abord, il est important de spécifier que l'ensemble de l'étude de viabilité a été réalisée à prix constant. En effet, si l'inflation des matières premières ou autre n'est pas répercutée à un moment sur les consommateurs, alors la viabilité du projet risque d'être mise à mal.

Cependant, une analyse de sensibilité sera présentée à la fin de l'étude de viabilité pour montrer l'impact d'une inflation non répercutée sur les prix de ventes.

Étant donnée une logique de croissance, les coûts fixes peuvent être variables à plus long terme. Certains considèrent des coûts fixes comme étant variables et vice-versa.

De plus, vu que l'inflation moyenne des quinze dernières années est de 1,84%, on a décidé d'appliquer une inflation de 3% à certains des montants des coûts fixes et variables. L'objectif est double :

- Prendre l'inflation en considération et être donc plus représentatif de la réalité ;
- Pouvoir faire face à toutes éventualités en matière d'évolution des prix de l'énergie, des matières premières, ou autre.

Enfin, pour apporter davantage de clarté à cette étude de viabilité, voici une ligne du temps des moments clés d'un point de vue financier du développement du projet.

Hard Seltzer Timeline



Sept – Oct 2022

Création de la société

Création des statuts, du site internet, du logo, du packaging et apport des fonds nécessaires.

Sept – Janv 2023

R&D recettes et Partenaires

Recherche et développement des trois premières recettes au sein de BeerSelect et signature des premiers partenariats avec des distributeurs.

Janvier 2023

Brevet et achats

Breveter les trois premières recettes et procédés de fabrication y afférents. Achat de matériel de bureaux et d'un véhicule.

Mars – Avril 2023

Livraisons et ventes

Installation dans le local loué. Livraison des stocks aux distributeurs. Premières ventes enregistrées en avril.

Juillet 2023

Premier Salaire

Premier salaire administrateur versé (3 mois après les premières ventes)

Déc 2023

Signature grande distribution

Signature d'un contrat de vente avec un grand distributeur. Sans quoi, la viabilité du projet sera mise à mal. Cette étape conditionne les suivantes.

Janv 2024

Engagement

On engage le premier étudiant/stagiaire à mi-temps.

Sept 2024

Break-even point

On atteint enfin le seuil de rentabilité.

Janv 2025

Engagement et achats

Engagement du stagiaire/étudiant en tant qu'employé à temps plein. Achat d'un second véhicule (pour l'employé) et de matériel de bureaux.

Figure 11 : Ligne du temps des moments clés du projet

3.5.2 Projection des coûts

Avant de commencer, il est important de discerner les coûts fixes des coûts variables.

« Le coût variable est constitué de toutes les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait exacte proportionnalité entre la variation des charges obtenues et la variation des produits obtenus » (Launois, 1995, p.7). On retrouve par exemple les loyers des locaux, les factures de services, les factures d'énergies, etc. selon IG (2022).

« Les coûts fixes sont de charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondant pour chaque période de calcul à une capacité de production déterminée » (Launois, 1995, p.7). On retrouve par exemple les matières premières, les salaires, etc. selon IG (2022).

3.5.2.1 Coûts fixes

Tableau 8 : Répartition des coûts fixes par année

Coûts fixes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyers		10.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Énergie		6.203 €	7.444 €	7.444 €	7.444 €
Télécoms		400 €	744 €	744 €	744 €
Assurances		1.593 €	1.593 €	2.970 €	2.970 €
Taxes et impôts (véhicules)		941 €	197 €	1.138 €	394 €
Crédit	2.823 €	11.292 €	11.292 €	11.292 €	11.292 €
Frais comptables	500 €	1.500 €	2.400 €	3.000 €	3.000 €
Gestion site internet		360 €	600 €	600 €	600 €
Employé	- €	- €	9.949 €	19.899 €	19.899 €
Rémunération admin	- €	18.000 €	36.000 €	48.000 €	54.000 €
TOTAL COÛTS FIXES	3.323 €	50.289 €	82.219 €	107.087 €	112.343 €

- Les loyers (1000€/mois)

Le loyer est le montant qui sera mensuellement payé afin de bénéficier d'un accès à un entrepôt d'une centaine de mètres carrés. Cet entrepôt aura deux fonctions :

- Entreposer les palettes contenant les hard seltzers qui seront livrées. Sans superposer de palettes, la partie entrepôt à proprement parler permet de stocker plus de 72.000 bouteilles.
- Un bureau y sera installé dès le début afin qu'on puisse aller y travailler quelques jours par semaine. Puisque de toute façon il faudra passer par là pour réceptionner les livraisons et livrer les clients, pourquoi ne pas y travailler de temps en temps ?

Le montant de 1000€ par mois a été décidé sur bases d'offres disponibles sur le site internet Immoweb (2022). Le bail commencerait à courir au premier mars 2023. Dans un premier temps, on favorisera un bail court terme afin de minimiser les risques au cas où le marché ne répondrait pas aux projections de ventes.

- **L'énergie (620€/mois)**

Au prix actuel de l'électricité, il est important de réaliser une estimation correcte de sa consommation afin de la réduire d'une part et de ne pas être surpris à la réception de la facture d'autre part. Pour ce faire, l'utilisation d'un programme poussé d'estimation des consommations électriques d'un bâtiment a été nécessaire (Voir ANNEXE 9 : Estimation des consommations électriques).

Concrètement, pour un entrepôt de 100m² dont 20m² sont utilisés pour des bureaux, soit deux bureaux, on consommera annuellement 4629€. En revanche, ce programme datant d'avant l'inflation (60,81%) de ces derniers mois, ce montant a été "indexé". On devrait donc consommer pour 7443€ par an, soit 620€ par mois. Cette mensualité assure l'éclairage, la bureautique, les pompes à chaleur et ventilateurs, l'humidification/déshumidification de l'entrepôt ainsi que l'équipement basique de cafétaria avec un frigo. Ce montant peut paraître élevé mais en fonction de la qualité du bâtiment, les ventilateurs et pompes à chaleurs devront être plus ou moins utilisés afin de garder les hard seltzers à une température stable. Des économies sont bien entendu possibles sur ce poste de dépense.

- **Les télécoms (40€/mois)**

Pour ce poste de dépense, après considération des différents opérateurs, une formule à 40€/mois a été trouvée auprès de l'opérateur Orange. Celle-ci, selon le site internet Mon-Abonnement-Gsm (2022), est très avantageuse. En effet, elle comprend sms et appels illimités ainsi que 60GB de surf à haut débit. En d'autres mots, cela offre suffisamment de débit pour permettre à une personne de travailler sur son ordinateur en partage de connexion.

Pratiquement, un abonnement sera souscrit au mois de mars 2023 au prix de 40€/mois. Ensuite, un deuxième abonnement (pour l'employé qui sera engagé à mi-temps en janvier 2024) sera souscrit en janvier 2024. Cependant, l'avantage avec un tel abonnement est qu'à partir de deux abonnements, le tarif par abonnement descend à 31€/mois.

- **Assurances (incendie, auto, vol, crédit) (1593€/an)**

En tant que jeune conducteur, les assurances auto sont extrêmement chères ! Conscient que celle-ci est amenée à diminuer avec le temps, on considérera que celle-ci reste constante afin de couvrir la potentielle hausse des prix des assurances. De plus, en cas d'accident, l'assurance devient plus onéreuse. Mieux vaut donc prévenir que de manquer de fonds pour couvrir les coûts fixes... Pour une assurance omnium chez Ethias il faudra donc compter 1376,92€ selon un outil d'estimation disponible sur leur site (Voir ANNEXE 7 : Coût assurance auto).

En plus de l'assurance auto, il est impératif de ne pas oublier une assurance incendie. Bien que la probabilité qu'un incident se produise soit faible, ne pas être couvert revient à mettre toute la vie du projet en danger. Pour une telle couverture, il faut compter environ 216€ par an selon Courtin (2022).

À condition qu'aucune voiture supplémentaire ne soit achetée, que le local loué reste de même superficie et ce qu'il contient de valeur similaire, ces deux assurances représentent ensemble un poste de dépense de l'ordre de 1593€ par an. Autrement dit, étant donné l'achat d'un second véhicule en janvier 2025, le coût total de ce poste de dépense grimpera à 2970€ par an.

- **Taxes et impôts – véhicules et autres (197€/an)**

La voiture/fourgonnette sera mise en circulation au mois de janvier 2023. La taxe unique de mise en circulation d'un véhicule de type Citroën Berlingo atteint 743,4€ selon Yago.be (2022) (Voir ANNEXE 8 : Taxes relatives au véhicule). De plus, ce calculateur de taxes avance que la taxe de circulation annuelle dont la société devra s'affranchir sera de 197,47€ par an. Autrement dit, les taxes liées à une voiture la première année grimperont jusqu'à 941€, et il faudra continuer à payer annuellement 197€ à partir de la seconde année.

- **Crédit (941€/mois)**

Pour commencer l'activité de l'entreprise, un crédit de 50.000€ va être contracté auprès d'un organisme bancaire. On en sera garant à 50% et on compte sur l'organisme Finance Brussels pour garantir le reste. En effet, selon Finance.brussels (2022), les garanties offertes par l'organisme sont partielles et visent à compléter les sûretés déjà mises en place par la société. Ces garanties s'étendent sur maximum dix années (alors que le prêt sera remboursé en cinq ans) et vont jusqu'à un montant de 1.500.000€. Étant donné la rentabilité, la pérennité et les valeurs qui se cachent derrière le projet, la probabilité d'être soutenu est importante !

Financièrement parlant, ce crédit de 50.000€ sera contracté en septembre 2022 et remboursé en 60 mensualités. Au remboursement du capital emprunté, s'ajoutent des intérêts de 5%. Concrètement, alors que le montant remboursé mensuellement est invariable, la constitution de celui-ci varie. En effet, au début on rembourse plus d'intérêts et moins de capital, et à la fin, on rembourse moins d'intérêts mais plus de capital. En somme, cela revient à une mensualité de 941€/mois.

- **Frais comptables (125€ à 250€/mois)**

Les frais comptables sont considérés comme des frais fixes car même si on ne vend pas de hard seltzer, les frais comptables sont toujours à payer. En effet, il n'y a pas que les ventes à enregistrer mais encore de nombreuses autres opérations comptables comme le paiement de la TVA, des salaires, etc. Pour cette raison, malgré que les frais comptables augmentent avec le temps, ces frais sont considérés comme fixes !

Les mensualités de 125€ commencent à courir dès la création de la société en septembre 2022. Ce montant restera constant jusqu'en décembre 2023. Dès janvier 2024, sous réserve qu'un contrat avec un gros distributeur soit conclu, la mensualité grimpera à 200€. En effet, un tel contrat et l'arrivée de dizaines de nouveaux plus petits distributeurs engendrera une charge de travail plus conséquente qui se doit d'être rémunérée. Ensuite, de janvier 2025 à décembre 2026, la mensualité sera augmentée à 250€ pour la simple raison que croissance est synonyme d'augmentation de la quantité de travail à rémunérer. Cependant, cette augmentation se fait dans une moindre mesure dans l'espoir de conclure avec des grossistes qui passeraient de grosses commandes et qui livreraient ensuite les plus petits établissements d'HoReCa. La marge bénéficiaire dans ce canal de distribution permet cette perte de marge qui serait prise par le grossiste sans mettre à mal la viabilité du projet. D'ailleurs, ne plus assurer tant de livraison permet aussi de faire des économies en temps, en essence, etc. Toutefois, l'imprévisibilité du développement de ce marché implique que la décision a été prise de ne pas indiquer ce potentiel partenariat avec un grossiste.

- **Gestion du site internet (30€ à 50€/mois)**

Au niveau du site internet, pour la même raison que ce site devra tourner indépendamment des ventes de hard seltzers, ce poste de dépense est considéré comme un coût fixe. Les coûts de gestion du site s'évaluent à 30€/mois de janvier 2023 à décembre 2023 pour la simple raison qu'une fois conçu, il n'y aura que peu de modification à faire. De fait, quelques postes d'articles de blogs et le référencement des points de vente où on peut trouver la gamme se feront en interne. Un budget de 360€ sur l'année est donc à allouer à une amélioration quelconque du site. Ensuite, dès 2024, avec le nombre d'établissements d'HoReCa à référencer qui augmente et la conclusion souhaitée d'un contrat avec un gros distributeur, le budget annuel sera de 600€, soit 50€/mois.

- **Employé (1658,24€/mois) (Voir ANNEXE 11 : Calcul du salaire net 2021)**

Croître à une telle échelle ne sera pas possible sans l'aide d'une tierce personne. C'est pourquoi, un stagiaire ou un étudiant sera engagé à mi-temps au premier janvier 2024 sous réserve d'avoir conclu avec un grand distributeur et que la croissance soit telle qu'espérée. Le fait d'engager un stagiaire ou un étudiant rend la base légale plus légère. En d'autres mots, la gestion est plus simple et moins onéreuse en cas d'arrêt maladie, de licenciement ou d'adaptation des horaires de travail. En janvier 2025, si son travail réalisé est de qualité, il sera susceptible d'être engagé à temps plein. Sa rémunération mensuelle brute atteindra 1658,24€, à laquelle il faudra encore ajouter un taux moyen de cotisation patronale ONSS de 32%.

L'engagé(e) s'occupera principalement de la logistique (réception et livraison) tandis que la gestion des autres postes tels que le marketing, le démarchage, les commandes, etc. restera à ma charge.

- **Rémunération administrateur-gérant (3000€ brut/mois)**

Bien que la société sera créée en septembre 2022, et que les ventes commenceront qu'en avril 2023, le premier salaire sera uniquement versé à partir du mois de juillet 2023, soit un trimestre après le lancement des ventes. En termes de montant, la rémunération mensuelle brute sera de 3000€. Ce montant coïncide avec celui indiqué dans le modèle d'équation de création de De Poorter (2021) qui indique une rémunération brute par an de 37.500€ pour bénéficier d'un revenu convenable. Ce salaire est donc juste en-dessous de ce que De Poorter considère comme un revenu confortable. Heureusement, ce salaire brut mensuel est amené à augmenter en 2025 jusqu'à 4000€ et, en 2026, jusqu'à 4500€.

3.5.2.2 Coûts variables

Tableau 9 : Répartition des coûts variables par année

Coûts variables	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Contenant	- €	2.397 €	28.172 €	47.115 €	59.305 €
Contenu	- €	11.986 €	140.859 €	235.575 €	296.525 €
Étiquette	- €	3.596 €	42.258 €	70.673 €	88.958 €
Accises	- €	1.918 €	22.537 €	37.692 €	47.444 €
Livraison	- €	719 €	8.452 €	14.135 €	17.792 €
Marketing	- €	6.214 €	56.594 €	87.826 €	106.340 €
Imprévus	- €	1.651 €	10.341 €	16.868 €	21.144 €
Essence	- €	6.912 €	6.912 €	13.824 €	13.824 €
TOTAL COÛTS VARIABLES	- €	35.392 €	316.124 €	523.707 €	651.331 €

- Contenant, contenu, étiquette, accises, livraison (0,96€/bouteille)

Ces coûts sont proportionnels à la production. Cependant, au plus on produit, au plus des économies d'échelles sont réalisables. Quel est donc le prix à payer pour produire une bouteille de hard seltzer ?

Tout d'abord, il faut noter que la production de la gamme étant assurée par BeerSelect, contenant, contenu et étiquette sont trois facteurs qui rentrent dans ce poste et dont on ne doit pas se préoccuper outre-mesure.

Au niveau des matières premières nécessaires à la production du liquide, on retrouve les pommes présentant de la patuline qui feront office de sucre, les fruits et plantes dont on veut obtenir la saveur, la levure et l'eau. Les commandes de ces matières premières seront gérées par BeerSelect et on se contentera de payer BeerSelect pour le liquide final produit. N'ayant pas reçu de devis mais seulement une estimation du coût de production par courriel de l'account manager Snoeck (2022), la décision a été prise d'ajouter une marge d'erreur dans ce coût de production. Cette marge atteint 20% de l'estimation reçue, ce qui revient à un liquide à 50 centimes plus dix centimes de marge d'erreur.

Étant donné le contenant choisi afin de réduire l'empreinte écologique de la société, des produits et de leurs consommateurs, il faut compter dix centimes de coûts supplémentaires. Ces dix centimes couvrent le prix d'une bouteille en verre consignée.

À côté de ça, il faut ajouter le prix d'une étiquette personnalisée : 15 centimes par pièce. Ce prix élevé semble toutefois négociable. En effet, ce prix n'a pas été tiré de l'échange de courriels dans lequel BeerSelect avançait les montants qui allaient devoir être payés. De fait, ce montant tire sa source d'un contrat de production de bières spéciales produites avec une étiquette personnalisée pour financer un projet humanitaire en 2021 (Voir ANNEXE 4 : Facture production bière spéciale personnalisée). Puisque ce contrat était une opération "one-shot", et non l'établissement d'une relation d'affaires pérenne, ils avaient demandé un prix plus élevé que pour ce projet.

De plus, on se doit d'honorer les accises mais ces dernières seront comprises dans le prix d'achat des produits finis auprès du brasseur à façon. Étant donné le processus de fermentation et non de distillation ainsi que le taux d'alcool de 5%, les accises chiffreront à huit centimes par bouteilles. On pose ici comme hypothèse que la fiscalité n'évoluera pas entre fermentation et distillation et donc que le montant des accises à payer par bouteille sera constant.

Enfin, la livraison étant aussi assurée par BeerSelect, celle-ci sera incluse dans le calcul du coût de production des bouteilles. Avec un montant de 45€ par palette, soit 45€ pour 1536 bouteilles, le transport où que ce soit en Belgique revient à 0,03€/bouteille (Voir ANNEXE 4 : Facture production bière spéciale personnalisée).

En conclusion, voici la répartition des 96 centimes par bouteille qui seront payés au brasseur à façon.

Tableau 10 : Répartition des coûts de production d'une bouteille à prix constants

Intitulés	Montants par produit
Matières premières et production	0,50 €
Marge d'erreur	0,10 €
Bouteille en verre	0,10 €
Étiquette	0,15 €
Accises	0,08 €
Livraison	0,03 €
TOTAL	0,96 €

- Marketing (10% du CA)

Comme explicité plus haut, le marketing aura une grande part dans ce projet. Que ce soit en termes de temps consacré ou de budget alloué, sans marketing le projet ne deviendra jamais viable... Le tout est d'être capable d'allouer le budget optimal, ni trop, ni trop peu ! Dans le cadre de la nouvelle gamme belge de hard seltzers biologiques, les dépenses marketing ont été estimées à 10% du chiffre d'affaires qui sera réalisé deux mois plus tard. En effet, il existe une logique de proportionnalité entre les montants dépensés pour attirer des clients et les ventes générées. Toutefois, cette logique de proportionnalité est à nuancer au début de l'activité. C'est pourquoi, les dépenses marketing au début seront gonflées de quelques centaines d'euros. Selon Mouillefarine (2021), la règle veut qu'une entreprise investissent 10% de son chiffre d'affaires total si elle veut gagner des parts de marché. Ce taux descend à 5% pour conserver sa notoriété ou visibilité du moment. Cependant, il faut admettre que ces proportions ont été calculées auprès de sociétés dont le chiffre d'affaires moyen atteint au minimum le million d'euros. C'est pourquoi, cette estimation a été confrontée aux dépenses marketing du concurrent Real Buddies (qui, pour rappel, est une start-up) pour confirmer cette règle.

Bien que la stratégie marketing ait déjà été expliquée (cf. supra p.82), voici un rappel de quelques moyens marketing qui seront mis en œuvre. Les autres pratiques marketing expliquées auparavant ne seront en revanche pas répétées ici. Tout d'abord, beaucoup d'efforts seront déployés dans la création d'un emballage qui ait un bon rendu sur les réseaux sociaux et en main. Cela aura un impact sur la visibilité du produit et la communication par les consommateurs eux-mêmes. Ensuite, du marketing de contenu au travers de vidéos, articles, podcasts, etc. et un blog seront créés afin de construire du storytelling. Enfin, d'un point de vue marketing aux distributeurs, des exemples de campagnes marketing leurs seront fournis afin qu'ils n'aient qu'à les relayer, des séances d'information et de partage seront organisées via Zoom ou Teams pour répondre à leurs questions, etc. L'idée est vraiment d'être aussi proche du distributeur que du consommateur.

Afin de mieux visualiser la tendance croissante des dépenses marketing, voici quelques chiffres arrondis. Il faut noter que l'importance de l'écart entre le minimum et le maximum s'explique par la forte saisonnalité de la boisson ! Le grand défi du secteur sera de créer des nouvelles opportunités de consommer afin de lisser la saisonnalité existante.

Tableau 11 : Estimations minimales et maximales des dépenses marketing annuelles

Année	Minimum mensuel	Maximum mensuel
2023 (Année 2)	50 €	1.600 €
2024 (Année 3)	1.000 €	10.000 €
2025 (Année 4)	4.000 €	13.000 €
2026 (Année 5)	6.000 €	15.500 €

- Variation d'éléments indépendants (2% du CA)

Un budget a aussi été calculé pour les variations d'éléments indépendants. En effet, entreprendre n'est pas une tâche aisée et des erreurs peuvent se produire. De plus, des dépenses inopinées comme, par exemple, des bouteilles brisées ou des frais sur le véhicule peuvent se produire sans crier garde. Enfin, en cas de période de très forte inflation, d'indexation des salaires ou si la fiscalité est amenée à évoluer défavorablement, mieux vaut avoir des ressources financières pour y faire face. Le montant des imprévus a été fixé arbitrairement à 2% du chiffre d'affaires réalisé le même mois.

- Essence (576€/mois/véhicule)

Le budget essence est à ne pas négliger ! Les trajets devront être optimisés afin de réduire l'impact environnemental et financier des livraisons et autres déplacements liés aux démarchage clients et aux dégustations organisées. Ce budget a été calculé sur base de quatre pleins par mois de 80 litres chacun (taille moyenne de réservoir d'utilitaire) au prix de 1,8€/litre. Cela revient donc à un budget mensuel de 576€ par véhicule. Dès lors qu'une seconde voiture/camionnette est achetée en janvier 2025, ce montant mensuel sera tout simplement doublé pour atteindre 1152€.

3.5.2.3 Conclusion

Pour rappel, en année 1, il n'y a pas d'activité à l'exception de la création des statuts, de quelques frais comptables et des remboursements de crédit. Le bond en termes de coûts totaux de la première année à la seconde s'explique donc ainsi. En ce qui concerne le bond de la seconde à la troisième année, il faut savoir que Curry-Lindahl (2022) de chez Real Buddies a annoncé une croissance des ventes de l'ordre de 100% de mai 2021 à novembre 2021 avant que cela ne se calme pour l'hiver. Or, pour assurer une telle croissance des ventes, les coûts variables doivent en général augmenter dans des proportions similaires. Si on considère qu'en année 2 il y a seulement six mois d'exploitation, atteindre plus de 300.000€ en année 3 n'est pas impossible ! Pour ce qui est des années suivantes, il est clair que c'est encore amené à augmenter mais dans une moindre mesure tout de même.

Tableau 12 : Somme des coûts fixes et des coûts variables par année

Coûts	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Coûts fixes	3.323 €	50.289 €	82.219 €	107.087 €	112.343 €
Coûts variables	- €	35.392 €	316.124 €	523.707 €	651.331 €
COÛT TOTAL	3.323 €	85.681 €	398.344 €	630.794 €	763.674 €

On constate que les coûts fixes n'évoluent que très peu alors que les coûts variables grimpent rapidement. Cela est très positif car une entreprise commence à être bénéficiaire seulement quand les coûts fixes sont inférieurs à la marge globale sur les coûts variables.

Qui plus est, au moins les coûts fixes sont élevés, au moins il y a de risque de pertes financières importantes en cas d'arrêt de l'activité.

3.5.3 Investissements

3.5.3.1 Introduction

D'un point de vue comptable, selon Merle (2021), l'acquisition ou la représentation d'un bien durable est considérée comme un investissement s'il reste au moins un an et que sa valeur atteint au moins 500€.

Voici le détail des investissements qui seront nécessaires durant les cinq premières années d'exploitation. Ces derniers évolueront en fonction du développement de l'entreprise et donc de ses besoins pour satisfaire la demande des consommateurs.

3.5.3.2 Année 1

En année 1, l'entreprise devra assurer trois investissements qui conditionneront son lancement.

- Frais de constitution (2000€)

Tout d'abord, il est important de spécifier que le choix a été fait de créer une SRL plutôt qu'une SA, SC ou société simple, et ce pour deux raisons. D'une part, on avait la volonté de limiter la responsabilité des actionnaires à leur apport au sein de la société. Ainsi, selon wikipreneurs (2022), sauf en cas de faillite dans les trois premières années qui serait due à une capitalisation trop faible au démarrage, les créanciers de la société ne pourront jamais aller chercher le montant qui leur est dû dans les biens privés des actionnaires. Heureusement toutefois pour les créanciers que le plan financier doit être plus détaillé qu'avant, leur offrant ainsi davantage de sûreté. D'autre part, selon wikipreneurs (2022), il n'y a plus de capital minimum à apporter. En effet, depuis la réforme du code des sociétés de mai 2019, le montant du capital à apporter n'est plus fixe mais doit permettre d'assurer la nouvelle activité.

Les frais de constitution de la société se divisent en 4 montants différents :

- Acte de création devant le notaire (1300€ à 1500€)
- Publication au Moniteur Belge (190,1€)
- Inscription à la BCE (85,91€)
- Inscription à la TVA (70,1€)

On arrondira le montant total à 2000€ par soucis de clarté et au cas où un coût non prévu vient s'ajouter à cet investissement.

- **Logo et packaging (4500€)**

Selon un programme de simulation des coûts de création d'un packaging sur le site Graphiste (2022), recevoir trois propositions de packaging pour une bouteille en verre et bénéficier de deux révisions pour que le tout soit fini en moins d'un mois reviendrait à environ 750€ HTVA. Si on estime qu'on commencera l'activité directement avec trois goûts de hard seltzers différents, ce montant est à multiplier par trois. L'investissement requis en matière de packaging serait donc de 2250€.

Le logo est un investissement qui peut être déterminant du succès ou non du projet. En effet, il est l'identité visuelle de la société et a pour mission de refléter les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Selon Studio Clemente (2020), le prix d'un logo par un graphiste freelance expérimenté (soit, hors agence) est compris entre 1000€ et 3000€. On comptera donc ici entre 2000€ et 2250€. Ce montant est sensé comprendre de nombreux services ! Du temps passé à la recherche sur l'entreprise et son secteur d'activité aux nombreuses maquettes et modifications, en passant par le temps de création, le prix se justifie rapidement. Sans parler de la cession des droits d'auteur et du partage du logo sous différents formats (jpg, png, ...) et pour différents supports (fond transparent, fond blanc, ...)

Au total, on revient donc à un budget d'environ 4500€ pour la création d'un packaging et d'un logo. Cela peut paraître élevé car il est actuellement possible de générer des logos basiques sur des sites internet à moins d'une centaine d'euros. Cependant, ces derniers sont trop génériques et ne reflètent pas les valeurs de l'entreprise !

- **Site internet (3000€)**

Pour la création du site internet, un budget de 3000€ sera alloué. En effet, selon Tahra (2020), pour un site d'e-commerce de 5 à 10 pages et entre 50 et 100 fiches produits réalisé par un freelance, il faut prévoir entre 1500€ et 20.000€. Étant donné le faible nombre de produit, on estime être dans la partie basse de cette tranche, d'où le budget de 3000€. Qui plus est, selon leur outil d'estimation, le budget à allouer pour la création d'un site d'e-commerce si simple serait de 3025€. Un budget de 3000€ fait donc sens.

3.5.3.3 Année 2

Cette année, l'activité de l'entreprise commencera réellement et de nouveaux investissements devront être réalisés pour pouvoir assurer le travail, les livraisons et la protection des produits.

- **Brevet (24.000€)**

Comme susmentionné (cf. supra p.67), selon V.O. (2022), breveter une invention en Belgique revient à 8000€. Un budget de 8000€ est donc à prévoir pour chaque recette. Étant donné qu'il y aura trois recettes dès le départ, le budget s'élèvera à 24.000€. Chacune d'elle sera brevetée pour son goût et son processus de production afin de protéger l'aspect révolutionnaire de l'utilisation de ces pommes et poires qui, autrement, sont jetées.

- **Matériel roulant – véhicule utilitaire léger (10.000€)**

Au niveau du matériel roulant, celui-ci se résume en une voiture de style camionnette/fourgonnette. Dans une optique de réduire l’empreinte écologique du projet, le véhicule sera acheté d’occasion. En se basant sur le site 2ememain.be (2022), on constate qu’il est aisé de trouver des véhicules utilitaires légers à ce prix-là.

Le choix de ne pas acheter un véhicule électrique qui est pourtant 100% déductible découle de l’impact environnemental et sociétal de l’extraction des minerais nécessaires à la création des batteries. De plus, à l’heure actuelle, le manque d’infrastructures de production d’énergie verte implique que la plupart de ces batteries sont rechargés grâce à la consommation de polluants. La majeure différence d’une telle innovation (pour le moment) est la conscience plus tranquille du conducteur d’une voiture électrique par rapport à celui d’une voiture thermique. Enfin, le meilleur déchet étant celui qui n’est pas produit, il est préférable de repousser l’achat d’une nouvelle voiture au bénéfice d’une voiture/camionnette déjà existante. Néanmoins, la question d’un achat d’un véhicule électrique se reposera à l’approche de 2030/2035 quand de nombreuses grandes villes interdiront l’utilisation de véhicules thermiques.

- **Matériel de bureau (700€)**

Le matériel de bureau est en réalité assez simple. On parle d’un bureau basique, de deux chaises de bureaux (une pour travailler et une pour recevoir), ainsi que des fournitures et quelques éléments de décor.

- **Matériel informatique (2000€)**

Le matériel informatique ne comprendrait pas d’ordinateur car on en possède déjà un. Néanmoins, un investissement dans un écran d’occasion supplémentaire ainsi qu’une imprimante s’avérera utile ! Ce budget est donc suffisant.

3.5.3.4 Année 3

Cette année-là, l’entreprise sera concentrée sur l’expansion dans des nouveaux points de vente, en espérant convaincre un grand distributeur. Une grande part des dépenses sera orientée marketing et aucun investissement ne sera réalisé.

3.5.3.5 Année 4

Qui dit croissance de l’activité, dit augmentation du travail et donc engagement d’un premier collaborateur à temps plein. Cet employé qui travaillait déjà à mi-temps l’année précédente avait comme principale fonction de s’occuper des aspects logistiques du projet. Il n’avait donc pas besoin de bureaux. Cependant, ce nouveau collaborateur occupera un rôle plus large que ça en année 4 et il méritera donc un certain confort. C’est pourquoi, de nouveaux investissements seront nécessaires.

- **Matériel de bureau (700€)**

Il bénéficiera des mêmes installations, c’est-à-dire un bureau, deux chaises, des fournitures et un peu de décoration pour égayer son environnement de travail.

- **Matériel informatique (1500€)**

Au niveau du matériel informatique, il existe deux différences dont une est relativement importante. Premièrement, on n'investira pas dans une imprimante supplémentaire puisqu'il ne sert à rien de chacun avoir sa propre imprimante. Deuxièmement, il bénéficiera d'un ordinateur de bureau neuf et d'un écran d'occasion. La volonté qu'il dispose d'un ordinateur de bureau se justifie au travers des informations confidentielles qui se trouveront sur cet ordinateur. De fait, pour maximiser la sécurité des données professionnelles, il est préférable de ne pas les mélanger avec ses informations personnelles.

- **Matériel roulant – véhicule utilitaire léger (10.000€)**

Comme pour le premier véhicule utilitaire, une camionnette ou fourgonnette est aisément trouvable sur 2ememain.be (2022) pour ce prix-là.

3.5.3.6 Année 5

Aucun investissement n'est pour le moment prévu. Cependant, la trésorerie qui sera générée d'ici-là permettra d'assumer des investissements imprévus de quelque nature qu'ils soient.

3.5.3.7 Conclusion

Ci-dessous, se trouve un résumé clair et concis des investissements (et leur amortissement) qui seront faits chaque année pour assurer la croissance de la société. Sous forme d'un tableau d'investissements et d'un tableau d'amortissements, ce résumé permet de se rendre compte des deux impacts qu'ont les investissements sur la comptabilité d'une entreprise. En effet, selon Merle (2021), la valeur des actifs de la société augmente à la suite d'investissements et, en fonction de leur type, les investissements doivent être amortis suivant une durée et un taux spécifique.

Tableau 13 : Répartition des investissements par année

Investissements	Total Année 1	Total Année 2	Total Année 3	Total Année 4	Total Année 5
Frais de constitution					
Frais de constitution	2.000 €	- €	- €	- €	- €
Immobilisations incorporelles					
Logo & Packaging	4.500 €	- €	- €	- €	- €
Site internet	3.000 €	- €	- €	- €	- €
Brevet	- €	24.000 €	- €	- €	- €
Immobilisations corporelles					
Matériel roulant	- €	10.000 €	- €	10.000 €	- €
Matériel de bureau	- €	700 €	- €	700 €	- €
Matériel informatique	- €	2.000 €	- €	1.500 €	- €
TOTAL	9.500 €	36.700 €	- €	12.200 €	- €

Tableau 14 : Répartition des amortissements par année

Amortissements	Total Année 1	Total Année 2	Total Année 3	Total Année 4	Total Année 5
Frais de constitution					
Frais de constitution	133 €	400 €	400 €	400 €	400 €
Immobilisations incorporelles					
Logo & Packaging	300 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Site internet	200 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Brevet	- €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €
Immobilisations corporelles					
Matériel roulant	- €	2.000 €	2.000 €	4.000 €	4.000 €
Matériel de bureau	- €	140 €	140 €	280 €	280 €
Matériel informatique	- €	400 €	400 €	700 €	700 €
TOTAL	633 €	9.240 €	9.240 €	11.680 €	11.680 €

3.5.4 Projection des revenus

3.5.4.1 Prix de vente

Avant de définir un prix, une question qui se pose souvent est la question de la vente ou de la location. Heureusement, dans ce cas, on ne peut parler que de vente. Toutefois, ce n'est pas pour autant que définir le prix sera facile. Il faut à la fois ne pas viser trop haut pour gagner des parts de marchés et, à la fois, ne pas viser trop bas pour augmenter la rentabilité et donc accélérer le développement de la société.

Pour fixer un prix, il existe différentes manières de faire. Soit, on peut partir de la valeur perçue par le client, ce qu'il est prêt à payer. Soit, on peut se baser sur les prix pratiqués par la concurrence. Bien entendu, aussi bien d'un point de vue perception de valeur que prix pratiqués par la concurrence, rien n'oblige une société à suivre ce pricing. Cela dépend aussi de son positionnement...

Pour le projet, le prix pratiqué par les distributeurs à la revente sera supérieur à celui de la concurrence, à l'exception de Lano. En effet, on s'identifie comme offrant un produit d'une qualité supérieure. Pour faire matcher cet aspect premium, un prix plus élevé aide souvent. Un tel prix se justifie par les aspects ultra-local, biologique, premium, durable et sans sucre ajouté du produit.

Tableau 15 : Comparaison des prix avec la concurrence

Concurrents	Prix/contenant	Capacité	Prix/litre
Baïa	2,49 €	33cL	7,47 €
Nysa	2,49 €	33cL	7,47 €
Hivy	2,49 €	33cL	7,47 €
Lano	2,29 €	25cL	9,16 €
Real Buddies	2,49 €	33cL	7,47 €
Topo Chico	1,74 €	33cL	5,22 €
Mike's Hard Seltzer	2,42 €	33cL	7,25 €
Projet	2,95 €	33cL	8,85 €

Les prix demandés aux distributeurs varieront en fonction du distributeur. En effet, un grand distributeur vendra bien plus que les autres distributeurs, il bénéficiera donc d'un prix de 1,74€/bouteille pour un prix en rayon de 2,95€/bouteille. Pour ce qui est des magasins de proximité comme Déli Traiteur et les magasins bios comme Färm, Sequoia, etc., on demandera 1,87€/bouteille. Ce prix légèrement supérieur se justifie par une quantité vendue plus faible qu'en grande distribution malgré un prix de vente au consommateur de 2,95€/bouteille. Le secteur de l'HoReCa quant à lui pourra acheter les hard seltzers au même prix de 1,87€/bouteille mais pourra les revendre jusqu'à 3,50€/bouteille. Une telle marge facilitera la prospection de distributeurs. Au niveau de la distribution B2C, on supprime une étape et le prix grimpe donc jusqu'à 2,44€/bouteille, ce qui revient à 2,95€/bouteille TVAC. Enfin, dans l'événementiel, chaque bouteille sera vendue à un prix de 3€/bouteille à l'événement, soit 2,48€/bouteille HTVA.

Tableau 16 : Constitution des prix pratiqués en fonction du canal de distribution

Intitulés	Magas. bio & proxi.	HoReCa	Grande distri.	Intitulés	B2C	Événements
Coût de production	0,50 €	0,50 €	0,50 €	Coût de production mail	0,50 €	0,50 €
Marge d'erreur	0,10 €	0,10 €	0,10 €	Marge d'erreur	0,10 €	0,10 €
Accises	0,08 €	0,08 €	0,08 €	Accises	0,08 €	0,08 €
Vidange	0,10 €	0,10 €	0,10 €	Vidange	0,10 €	0,10 €
Étiquette	0,15 €	0,15 €	0,15 €	Étiquette	0,15 €	0,15 €
Livraison	0,03 €	0,03 €	0,03 €	Livraison	0,03 €	0,03 €
Sous-total	0,96 €	0,96 €	0,96 €	Sous-total	0,96 €	0,96 €
Marge bénéficiaire	0,91 €	0,91 €	0,78 €	Marge bénéficiaire	1,48 €	1,52 €
Prix distributeur	1,87 €	1,87 €	1,74 €	Pas de distributeur	- €	- €
Marge distributeur	0,56 €	1,01 €	0,70 €	/	- €	- €
Prix consommateur HTVA	2,43 €	2,88 €	2,43 €	Prix consommateur HTVA	2,44 €	2,48 €
TVA	0,51 €	0,61 €	0,51 €	TVA	0,51 €	0,52 €
Prix consommateur	2,94 €	3,49 €	2,94 €	Prix consommateur	2,95 €	3 €
	2,95 €	3,50 €	2,95 €		2,95 €	3 €

3.5.4.2 Quantités

Selon Curry-Lindahl (2022) de Real Buddies, une multiplication des ventes par deux de la première à la seconde année est tout à fait possible. D'ailleurs, outre son expérience dans cette start-up, de nombreuses sources avancent une telle croissance. C'est donc sur base des chiffres confidentiels de Real Buddies que la croissance des volumes de ventes du projet a été extrapolée.

Tableau 17 : Quantités vendues par canal de vente

Canaux de ventes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Magasins bio et de proximité	-	1.605	4.170	7.000	8.050
Événements	-	14.200	21.000	26.800	32.900
HoReCa	-	7.500	8.450	13.500	16.000
Grande distribution	-	-	247.000	422.500	534.750
B2C	-	666	1.098	1.350	-
TOTAL	-	23.971	281.718	471.150	591.700

Avant de commencer l'analyse de la croissance des quantités vendues, il est important de savoir que l'année 1 est considérée comme l'année pendant laquelle les statuts de la société seront créés. Néanmoins, aucune vente ne sera réalisée avant le mois d'avril de l'année 2 ! On prend donc l'année 2 comme point de référence et point de départ de cette analyse.

Au niveau des magasins bio et de proximité, on aura une croissance de l'ordre de 160% de la seconde année à la troisième. De l'année 3 à l'année 4, on aura une croissance de 68% et de cette même année à l'année 5, la croissance sera de 15%.

Au niveau de l'événementiel, la variation des ventes dépendra énormément des accords de débit de boissons qui seront accordés par les organisateurs d'événements. Fort de mon expérience dans l'organisation de festivals, l'accès à ces derniers sera facilité. Ceci explique par exemple le fait qu'on commence dès la seconde année avec 14.200 unités vendues. Ensuite, pour les années suivantes, on espère pouvoir réitérer les contrats de l'année 2 et en conclure un en plus par an. Ceci nous amène à une croissance plus ou moins similaire en termes d'unités, mais par conséquent de plus en plus faible en pourcentage. En effet, on parle d'une croissance de 48% de la deuxième à la troisième année, de 28% pour l'année suivante et, enfin, de 23% pour la dernière année.

En ce qui concerne l'HoReCa, la croissance est plus faible pour deux raisons principales. D'une part, les boissons seront vendues à un prix élevé alors que les clients ne connaissent, pour la plupart, pas les hard seltzers. D'autre part, car l'effort de démarchage requiert un grand investissement en temps et en argent. Or de l'année 2 à l'année 3, on se concentrera sur la potentielle conclusion d'un contrat avec un grand distributeur. Sans parler du fait qu'il est plus compliqué de se faire connaître dans un établissement d'HoReCa que dans un supermarché puisqu'il y est difficile de mettre une boisson en avant plus qu'une autre. Concrètement la deuxième année, on frappera fort en se positionnant dans un maximum d'établissements chics et branchés. L'ambition est de directement nous positionner comme un produit premium et non qu'on trouve à tous les coins de rue. On table donc sur 7500 unités vendues. L'année suivante la croissance sera de 13%, car les efforts seront davantage orientés sur la grande distribution. Ensuite, de l'année 3 à l'année 4, on estime la croissance à 60% du fait qu'on a pu se reconcentrer sur l'extension du réseau de vente en HoReCa, sous réserve toutefois que le potentiel contrat avec un grand distributeur se déroule comme prévu. Enfin, on espère une croissance de 18% pour la dernière année.

D'un point de vue de la grande distribution, il est important de rappeler que la rentabilité du projet dépend en grande partie de la conclusion d'un contrat de ventes avec un acteur de ce secteur. En janvier de l'année 3, on espère conclure un contrat pour qu'un grand distributeur soit livré et commence à vendre dès le mois de mars de la même année. Avec le budget marketing qui sera débloqué, des ventes atteignant pas moins de 247.000 bouteilles sont tout à fait réalisables. Ensuite, grâce aux efforts marketing qui ne s'arrêteront pas et à la notoriété de la marque, la croissance devrait atteindre 71% pour l'année 4. Enfin, pour la dernière année une croissance plus faible de l'ordre de 27% environ devrait pouvoir être atteinte. Sans compter qu'on mise sur un nouveau contrat de distribution avec un acteur tel que Gorillas cette même année.

Au niveau du B2C, il n'est pas une priorité et on tentera de le limiter au maximum pour des raisons à la fois logistiques et à la fois économiques. Cependant, la seconde année, on vise tout de même d'écouler pas moins de 665 bouteilles par l'intermédiaire du site internet. La croissance de cette année à la suivante est estimée à 65% et la croissance de l'année 3 à l'année 4 devrait tourner autour de 23% seulement. La dernière année, aucune vente en B2C n'est attendue, et ce dans l'espoir de couper court à ce canal de vente qui apporte trop de complexité par rapport à ses apports économiques pour la société.

3.5.4.3 Conclusion

La saisonnalité des hard seltzers rend l'estimation des ventes et la gestion des stocks bien plus compliquées que si on considère un produit qui se vend de manière constante tout au long de l'année. De plus, les ventes évoluent dans des proportions différentes en fonction du canal de vente. La variété des canaux de distribution a été voulue afin d'assurer une plus grande stabilité dans les revenus. En effet, quand certains canaux offrent une marge bénéficiaire importante mais un petit volume de ventes, d'autres offrent une faible marge pour des volumes de ventes très importants ! Quel est donc l'impact sur le chiffre d'affaires en fonction des différents canaux de distribution ?

Tableau 18 : Chiffres d'affaires générés par canal de vente et par année

Canaux de ventes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Magasins bio et de proximité	- €	3.001 €	7.798 €	13.090 €	15.054 €
Événementiel	- €	35.216 €	52.080 €	66.464 €	81.592 €
HoReCa	- €	14.097 €	15.886 €	25.380 €	30.080 €
Grande distribution	- €	- €	429.780 €	735.150 €	930.465 €
B2C	- €	1.625 €	2.679 €	3.294 €	- €
TOTAL	- €	53.939 €	508.223 €	843.378 €	1.057.191 €
Croissance par rapport N-1			842%	66%	25%

Les variations d'une année à une autre en termes de volumes de ventes ont déjà été expliquées et ne seront donc pas réexpliquées ici. Cependant, un point sera quand même rappelé. En effet, bien que la multiplication par 10 des revenus de l'année 2 à l'année 3 peut choquer, cela n'est que le fruit de l'ajout d'un canal de ventes : la grande distribution.

Avant de conclure, il est important d'admettre que nul ne sait prédire le marché à aussi long terme que pour dans cinq ans. En effet, même Truly et AB Inbev rencontrent des difficultés à prévoir le marché seulement un an en avance et ont dû détruire des millions de canettes (cf. supra p.35). Ce plan financier devra donc être revu à intervalles fixes d'idéalement un semestre chacun. Autrement, rien ne promet qu'on n'aille pas droit dans le mur...

3.5.5 Financement

3.5.5.1 introduction

Avant de plonger dans les sources de financement, voici les tableaux qui résument la situation du compte de résultat, de la variation du besoin en fonds de roulement et du cash-flow opérationnel trimestre par trimestre. Des résumés par année ainsi que les détails mensuels se trouvent dans les annexes (Voir ANNEXE 23 : Situation bilantaire sans inflation, ni indexation).

Tableau 19 : Tableaux résumés du compte de résultats

Compte de résultats									
	A1Q4	A2Q1	A2Q2	A2Q3	A2Q4	A3Q1	A3Q2	A3Q3	A3Q4
CA	- €	- €	9.988 €	37.544 €	6.407 €	10.915 €	97.444 €	270.330 €	129.536 €
Coûts des ventes	- €	- €	4.424 €	15.584 €	3.003 €	5.787 €	51.959 €	141.833 €	70.770 €
Marge brute d'exploitation	- €	- €	5.564 €	21.959 €	3.404 €	5.128 €	45.484 €	128.497 €	58.763 €
Marge brute en % du CA	- €	- €	1 €	1 €	1 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Charges d'exploitation	500 €	7.887 €	11.109 €	18.069 €	16.710 €	28.200 €	47.290 €	42.148 €	32.420 €
EBITDA	- 500 €	- 7.887 €	- 5.546 €	3.891 €	-13.305 €	-23.070 €	- 1.806 €	86.348 €	26.343 €
Résultat d'exploitation	-1.133 €	-10.197 €	- 7.856 €	1.581 €	-15.615 €	-25.382 €	- 4.116 €	84.038 €	24.033 €
Résultat avant impôts	-1.735 €	-10.771 €	- 8.402 €	1.060 €	-16.240 €	-25.984 €	- 4.983 €	82.914 €	23.065 €
Résultat après impôts	-1.735 €	-10.771 €	- 8.402 €	1.060 €	-16.240 €	-25.984 €	- 4.983 €	79.496 €	17.365 €

Compte de résultats									
	A4Q1	A4Q2	A4Q3	A4Q4	A5Q1	A5Q2	A5Q3	A5Q4	
CA	100.010 €	195.598 €	358.335 €	189.436 €	152.154 €	250.336 €	424.165 €	230.537 €	
Coûts des ventes	54.918 €	105.675 €	188.105 €	103.608 €	83.760 €	135.696 €	222.432 €	126.144 €	
Marge brute d'exploitation	45.092 €	89.923 €	170.230 €	85.828 €	68.394 €	114.640 €	201.733 €	104.393 €	
Marge brute en % du CA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
Charges d'exploitation	50.066 €	68.263 €	58.970 €	47.585 €	57.640 €	76.850 €	66.148 €	52.287 €	
EBITDA	- 4.974 €	21.662 €	111.260 €	38.243 €	10.754 €	37.790 €	135.585 €	52.105 €	
Résultat d'exploitation	- 7.894 €	18.741 €	108.341 €	35.324 €	7.834 €	34.871 €	132.665 €	49.185 €	
Résultat avant impôts	- 8.238 €	18.427 €	107.996 €	35.071 €	7.613 €	34.681 €	132.508 €	49.061 €	
Résultat après impôts	- 8.238 €	16.011 €	81.063 €	26.369 €	5.776 €	26.076 €	99.448 €	36.862 €	

Tableau 20 : Tableaux résumés de la variation en besoin en fonds de roulement

Variation du BFR									
	A1Q4	A2Q1	A2Q2	A2Q3	A2Q4	A3Q1	A3Q2	A3Q3	A3Q4
Stocks	- €	5.555 €	6.123 €	6.123 €	5.555 €	5.555 €	6.482 €	8.306 €	5.555 €
Créances commerciales	- €	- €	12.086 €	45.428 €	7.753 €	13.207 €	117.907 €	327.099 €	156.737 €
Créances TVA	79 €	10.530 €	1.284 €	- €	785 €	2.155 €	- €	- €	- €
BESOIN D'EXPLOITATION	79 €	16.085 €	19.493 €	51.551 €	14.093 €	20.917 €	124.389 €	335.405 €	162.292 €
Dettes commerciales	454 €	16.265 €	19.483 €	29.831 €	12.275 €	25.626 €	105.714 €	209.325 €	106.034 €
Dettes TVA	- €	- €	- €	2.707 €	- €	- €	2.116 €	20.440 €	8.800 €
RESSOURCES D'EXPLOITATION	454 €	16.265 €	19.483 €	32.538 €	12.275 €	25.626 €	107.830 €	229.765 €	114.834 €
Variation du BFR	375 €	- 195 €	- 190 €	-19.003 €	17.195 €	6.527 €	- 21.268 €	- 89.081 €	58.182 €
Besoin en fonds de roulement	- 375 €	- 180 €	10 €	19.013 €	1.818 €	- 4.709 €	16.559 €	105.640 €	47.458 €

Variation du BFR									
	A4Q1	A4Q2	A4Q3	A4Q4	A5Q1	A5Q2	A5Q3	A5Q4	
Stocks	5.687 €	8.210 €	12.146 €	5.687 €	5.848 €	9.392 €	14.576 €	5.752 €	
Créances commerciales	121.012 €	236.675 €	433.585 €	229.216 €	184.106 €	302.906 €	513.240 €	278.949 €	
Créances TVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
BESOIN D'EXPLOITATION	126.699 €	244.885 €	445.731 €	234.903 €	189.954 €	312.298 €	527.816 €	284.701 €	
Dettes commerciales	103.454 €	189.780 €	279.985 €	151.390 €	145.736 €	235.917 €	329.903 €	179.673 €	
Dettes TVA	485 €	8.139 €	26.658 €	13.507 €	6.659 €	11.626 €	31.819 €	17.230 €	
RESSOURCES D'EXPLOITATION	103.939 €	197.919 €	306.643 €	164.897 €	152.395 €	247.543 €	361.722 €	196.903 €	
Variation du BFR	24.698 €	- 24.206 €	- 92.122 €	69.082 €	32.447 €	- 27.196 €	-101.339 €	78.296 €	
Besoin en fonds de roulement	22.760 €	46.966 €	139.088 €	70.006 €	37.559 €	64.755 €	166.094 €	87.798 €	

Tableau 21 : Tableaux résumés du cash-flow opérationnel

Cash-flow opérationnel									
	A1Q4	A2Q1	A2Q2	A2Q3	A2Q4	A3Q1	A3Q2	A3Q3	A3Q4
Résultat hors amortissements	- 1.102 €	- 8.462 €	- 6.093 €	3.370 €	-13.931 €	-23.673 €	- 2.674 €	81.807 €	19.675 €
Variation du BFR	375 €	- 195 €	- 190 €	-19.003 €	17.195 €	6.526 €	- 21.267 €	- 89.081 €	58.182 €
Variation stock	- €	- 5.555 €	- 568 €	- €	568 €	- €	- 927 €	- 1.824 €	2.751 €
Variation des créances commerciales	- €	- €	-12.086 €	-33.342 €	37.675 €	- 5.455 €	-104.699 €	-209.192 €	170.362 €
Variation du compte TVA	- 79 €	-10.451 €	9.246 €	1.284 €	- 785 €	- 1.370 €	2.155 €	- €	- €
Variation des dettes commerciales	454 €	15.811 €	3.218 €	10.348 €	-17.556 €	13.351 €	80.088 €	103.611 €	-103.291 €
Variation du compte TVA	- €	- €	- €	2.707 €	- 2.707 €	- €	2.116 €	18.324 €	- 11.640 €
Cash-flow issu de l'activité	- 727 €	- 8.657 €	- 6.283 €	-15.633 €	3.264 €	-17.147 €	- 23.941 €	- 7.274 €	77.857 €

Cash-flow opérationnel									
	A4Q1	A4Q2	A4Q3	A4Q4	A5Q1	A5Q2	A5Q3	A5Q4	
Résultat hors amortissements	- 5.318 €	18.932 €	83.983 €	29.289 €	8.696 €	28.996 €	102.367 €	39.782 €	
Variation du BFR	24.698 €	- 24.207 €	- 92.122 €	69.081 €	32.447 €	- 27.196 €	-101.339 €	78.296 €	
Variation stock	- 132 €	- 2.523 €	- 3.936 €	6.459 €	- 160 €	- 3.544 €	- 5.184 €	8.824 €	
Variation des créances commerciales	35.725 €	-115.664 €	-196.910 €	204.369 €	45.109 €	-118.800 €	-210.334 €	234.291 €	
Variation du compte TVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Variation des dettes commerciales	- 2.581 €	86.326 €	90.205 €	-128.596 €	- 5.654 €	90.181 €	93.986 €	-150.230 €	
Variation du compte TVA	- 8.314 €	7.654 €	18.519 €	- 13.151 €	- 6.848 €	4.967 €	20.193 €	- 14.589 €	
Cash-flow issu de l'activité	19.380 €	- 5.275 €	- 8.139 €	98.370 €	41.143 €	1.800 €	1.028 €	118.078 €	

3.5.5.2 Sources de financement

Le financement de l'entreprise se fera par trois canaux :

- 30.000€ d'argent propre sera investi lors de la création de l'entreprise en septembre 2022.
- Un crédit de caisse allant jusqu'à 80.000€ à un taux de 5% sera contracté auprès de l'organisme bancaire chez qui les fonds de la société seront. Un tel crédit de caisse offre un accès à des fonds à hauteur de maximum 80.000€ et permet d'assumer les grands différentiels de besoin en trésorerie mensuel.
- Un emprunt à un taux de 5% sera contracté auprès d'un organisme financier belge pour un montant de 50.000€ en septembre 2022.

Ce crédit long terme devra être remboursé en tranches de 941€ mensuellement pendant cinq ans. La proportion des intérêts par rapport au remboursement du capital sera élevée au début et va diminuer chaque mois, tout en gardant cette mensualité inchangée de 941€.

Pour nous aider à faire face aux risques de manque de financement pour rembourser le crédit, on espère bénéficier de l'aide de Finance Brussels¹¹. En effet, étant donné le projet, selon Finance.brussels (2022), obtenir une garantie à 50% du montant du crédit est tout à fait imaginable ! En d'autres mots, en cas de faillite, on sera tenu garant de rembourser 25.000€ sur les 50.000€ empruntés.

¹¹ Société anonyme d'intérêt public qui apporte des solutions pour satisfaire les besoins financiers des entrepreneurs à Bruxelles.

3.5.6 Conclusion

Tableau 22 : Détail des résultats après impôts

			Année 3 - 2024						
		TOTAL 2023							
	12/2023		1/2024	2/2024	3/2024	4/2024	5/2024	6/2024	7/2024
Résultat avant impôts	-5.953	-34.356	-10.355	-9.265	-6.364	-4.658	-4.798	4.473	30.868
Impôts sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat après impôts	-5.953	-34.356	-10.355	-9.265	-6.364	-4.658	-4.798	4.473	30.868

						TOTAL 2024			
	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024	12/2024		1/2025	2/2025	3/2025
Résultat avant impôts	32.188	19.858	13.474	5.027	4.564	75.013	-7.369	-1.893	1.024
Impôts sur le résultat	-	3.417	3.347	1.235	1.119	9.118	-	-	-
Résultat après impôts	32.188	16.440	10.128	3.792	3.445	65.895	-7.369	-1.893	1.024

Cette partie issue du compte de résultats du plan financier du projet donne beaucoup d'indices quant à la rentabilité du projet !

Chaque mois, jusqu'en mai 2024 compris, on constate que l'entreprise est déficitaire. Cependant, dès le mois de juin de la même année la tendance s'inverse et on peut dire que l'entreprise devient bénéficiaire. Malheureusement, en janvier et février 2025, et janvier 2026, l'entreprise devient déficitaire à nouveau. Sans parler du fait que, chaque année, le résultat après impôts est à son maximum pendant l'été... Ces passages d'une entreprise bénéficiaire à une entreprise déficitaire autour de la même période prouvent bien la saisonnalité du hard seltzer. En effet, la rentabilité de l'entreprise est saisonnière du fait de la météo et de l'organisation des événements qui ont majoritairement lieu en été.

Malgré cette saisonnalité, il existe tout de même un palier de volume de ventes minimum atteignable qui permet d'être rentable toute l'année. Étant donné les différents prix distributeurs pratiqués en fonction du canal de distribution, définir un nombre précis de bouteilles à vendre est impossible. En revanche, si on prend par exemple le mois de décembre 2024, pour être ni déficitaire, ni bénéficiaire, il faudrait vendre 14.536 bouteilles. Cela représente 296 bouteilles vendues en magasins bio et de proximité, 150 bouteilles écoulées en HoReCa, 14.000 bouteilles vendues en grande distribution et 90 bouteilles vendues en ligne. En d'autres mots, avec une telle répartition sur les différents canaux de distribution, le palier est de 14.537 bouteilles vendues pour être rentable.

En ce qui concerne la rentabilité même du projet, il faut faire la somme du total de 2022 avec celui de 2023 et additionner ces résultats aux résultats suivants jusqu'à ce que les résultats négatifs soient annulés par les résultats positifs. Une autre façon de faire est de regarder le résultat reporté dans les capitaux propres au bilan. Dès que ce montant devient positif, l'entreprise devient rentable. En d'autres mots, l'entreprise devient rentable à long terme dès le mois de septembre 2024.

En d'autres mots, la rentabilité est atteignable 24 mois après la création de la société et 19 mois après avoir vendu la première bouteille de hard seltzer. Pour devenir rentable et ne pas manquer de trésorerie tout au long du développement du projet, le besoin en trésorerie mensuel maximum sera de : 143.200€. Ce montant est constitué des 50.000€ de crédit bancaire, 30.000€ d'apports et du montant du crédit de caisse le plus important dont on va avoir besoin, soit 63.200€.

Avant de conclure cette étude de viabilité, il faut admettre qu'elle reste relativement hypothétique. En effet, comme dit précédemment, même les mastodontes du marché peinent à estimer le potentiel de vente et de développement de leur gamme de hard seltzers respective. C'est pourquoi, bien que les chiffres utilisés ici sont le fruit d'une confrontation des données issues de recherches empiriques, d'interviews et d'échanges avec des professionnels du secteur. Malgré l'incertitude, ces résultats devraient se rapprocher grandement de la réalité à venir ! Cependant, avancer des chiffres pour l'année 2026 ne serait que le fruit du hasard et il est donc dépourvu de sens de se projeter davantage.

3.5.7 Analyse de sensibilité

3.5.7.1 Les coûts fixes avec inflation

Tableau 23 : Coûts fixes avec inflation

Coûts fixes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyers		10.300 €	12.731 €	13.113 €	13.506 €
Énergie		6.389 €	7.897 €	8.134 €	8.378 €
Télécoms		412 €	789 €	813 €	837 €
Assurances		1.593 €	1.593 €	2.970 €	2.970 €
Taxes et impôts (véhicules)		941 €	197 €	1.138 €	394 €
Crédit	2.823 €	11.292 €	11.292 €	11.292 €	11.292 €
Frais comptables	500 €	1.500 €	2.400 €	3.000 €	3.000 €
Gestion site internet		360 €	600 €	600 €	600 €
Employé	- €	- €	9.949 €	20.496 €	21.111 €
Rémunération admin	- €	18.000 €	36.000 €	48.000 €	54.000 €
TOTAL COÛTS FIXES inflatés	3.323 €	50.787 €	83.448 €	109.556 €	116.088 €
TOTAL COÛTS FIXES	3.323 €	50.289 €	82.219 €	107.087 €	112.343 €

Les coûts fixes qui seront soumis à l'inflation dans cette analyse de sensibilité sont les loyers, l'énergie et les télécoms et les frais personnels liés au stagiaire/étudiant susceptible de devenir employé à plus long terme.

Alors que l'assurance peut potentiellement augmenter, celle-ci étant amenée à diminuer avec les années de conduite, on la considèrera stable.

L'ensemble des frais de personnel liés au comptable et à l'expert informatique ne prennent pas l'inflation en considération. En effet, les contrats avec le comptable et l'informaticien se négocient et la tendance semble rester stable.

3.5.7.2 Les coûts variables avec inflation

Tableau 24 : Coûts variables avec inflation

Coûts variables	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Contenant	- €	2.397 €	28.172 €	47.115 €	59.305 €
Contenu	- €	12.345 €	149.437 €	257.419 €	333.741 €
Étiquette	- €	3.596 €	42.258 €	70.673 €	88.958 €
Accises	- €	1.918 €	22.537 €	37.692 €	47.444 €
Livraison	- €	719 €	8.452 €	14.135 €	17.792 €
Marketing	- €	6.214 €	56.594 €	87.826 €	106.340 €
Imprévus	- €	1.651 €	10.341 €	16.868 €	21.144 €
Essence	- €	7.119 €	7.333 €	13.824 €	15.559 €
TOTAL COÛTS VARIABLES inflatés	- €	35.959 €	325.124 €	545.551 €	690.282 €
TOTAL COÛTS VARIABLES	- €	35.392 €	316.124 €	523.707 €	651.331 €

Seuls les coûts du contenu et de l'essence ont été gonflés afin de considérer l'inflation.

Avec l'inflation des matières premières aujourd'hui, soumettre le contenu à l'inflation prend tout son sens ! Pour rappel, le contenu reprend les pommes, l'eau, la levure, les saveurs ainsi que tous les coûts liés au processus même de production d'une bouteille de hard seltzer.

Avec la volatilité actuelle et la tendance inflationniste des carburants, ne pas considérer l'inflation sur un tel coût reviendrait à négliger la réalité.

3.5.7.3 Conclusion

Tableau 25 : Coût total avec inflation

Coûts	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Coûts fixes inflatés	3.323 €	50.787 €	83.448 €	109.556 €	116.088 €
Coûts variables inflatés	- €	35.959 €	325.124 €	545.551 €	690.282 €
COÛT TOTAL inflaté	3.323 €	86.746 €	408.572 €	655.107 €	806.370 €
COÛT TOTAL	3.323 €	85.681 €	398.344 €	630.794 €	763.674 €

Une différence des coûts totaux en année 5 de 40.000€ à cause de l'inflation peut laisser penser à une remise en question de la viabilité du projet. Cependant, à la suite de la lecture du bilan, on constate que le seuil de rentabilité est toujours atteint en septembre 2024.

Le besoin en trésorerie mensuel maximum sera quant à lui légèrement supérieur au besoin en trésorerie mensuel maximum sans prise en compte de l'inflation. Celui-ci chiffre à 145.932€, soit 50.000€ d'emprunt bancaire, 30.000€ d'apports et le montant le plus important qu'on va devoir tirer du crédit de caisse (65.932€).

Le palier minimum d'unités à vendre chaque mois pour atteindre la rentabilité augmentera proportionnellement à l'augmentation des coûts soumis à l'inflation. Étant donné l'inflation annuelle, mettre un nombre sur ce palier minimum de volume de ventes n'a que peu de sens.

En conclusion, une inflation annuelle de 3% ne mettra pas à mal la viabilité du projet. Le risque premier de ce projet reste donc la possible non-conclusion d'un contrat de ventes avec un grand distributeur, pourtant nécessaire au succès du projet.

4 Partie 4 : Conclusion Générale

L'objectif premier de ce mémoire réalisé de concert avec le développement de ce projet était d'étudier la désirabilité, faisabilité et viabilité d'une entreprise de hard seltzers durables sur le marché belge. Pour synthétiser les résultats qui ont été atteints, une analyse SWOT et les conclusions tirées des études de désirabilité, faisabilité et viabilité sont expliqués ci-dessous. Le choix d'une analyse SWOT a été posé parce que, selon Lefebvre (2021), en regroupant les diagnostics interne et externe, elle permet une représentation synthétique de la stratégie et du positionnement de l'entreprise. En ajoutant, qu'elle permet de prendre conscience de faiblesses dont on n'avait peut-être pas idée, tout en mettant le doigt sur les facteurs qui expliquent le succès du projet.

Tableau 26 : Analyse SWOT

<p>Forces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des pommes pourvues de mycotoxines - Un carnet d'adresses dans le monde de l'agriculture biologique belge et de la conception de recettes - Accès à une cuisine partagée agréée AFSCA pour la création de nouvelles recettes - Une association provisoire à l'amiable avec un maraîcher ayant étudié l'ingénierie civile et la bio ingénierie pour la recherche de la recette - Différenciation par l'aspect haut de gamme, biologique, durable et extra-local de la gamme - Recettes savantes et brevetées - Cahier des charges de l'organisme Credal très bien réalisé - À la fois producteur et dans le public cible, connais et comprend les besoins du consommateur - Fermentation et non distillation donc fiscalité intéressante 	<p>Faiblesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une image de marque à créer - Peu d'expérience de terrain dans le domaine - Concurrents internationaux puissants - Seul dans le projet, que se passe-t-il pour la société si je disparaissais ?
<p>Opportunités:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pommes de seconde classe jetées - Résout un problème majeur de l'agriculture (que faire des pommes pourvues de mycotoxines ?) - Engouement croissant pour les hard seltzers - Reprise de l'événementiel et de l'HoReCa 	<p>Menaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des accises - Inflation élevée → baisse de l'attrait pour le bio, local - Inflation des matières premières (59% des CT) et énergies (2% des CT) → coûts de production en hausse et rentabilité en berne

<ul style="list-style-type: none"> - De nombreux acteurs du monde brassicole d'avant covid-19 endettés ou définitivement fermés (moins de concurrence) - Croissance du mouvement du « consommer moins mais mieux » - Croissance du nomadisme dans les habitudes de consommation - Variété de saveurs, innovation simplifiée - Rapport audience/coût intéressant pour la publicité sur les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Trop d'établissements de l'HoReCa endettés - Marché de la boisson très compétitif - Volonté des distributeurs de pratiquer des prix plus bas que leurs concurrents - Boisson saisonnière - Culture du corps et la santé moins développée qu'aux États-Unis - Culture de la bière bien ancrée et difficile à faire évoluer - Barrières à l'entrée très faibles → besoins intellectuels et d'investissements faibles pour un nouvel entrant - Différence de prix entre bières et hard seltzers beaucoup plus importante en Europe qu'aux États-Unis.
--	---

Au niveau de la désirabilité, le produit est désirable. Les gens sont en quête d'alternatives pour consommer plus sainement. Que ce soit en termes de sucre, de calories, de produits nocifs contenus dans un aliment/une boisson ou bien même de son impact sur l'environnement, le consommateur veut faire mieux. Cependant, la différence de prix entre une bière et un hard seltzer ainsi que l'ancrage brassicole belge met à mal la mise en avant de cette nouvelle catégorie. Cette difficulté à faire connaître le hard seltzer aura d'ailleurs un impact sur la faisabilité du projet...

En effet, la faisabilité du projet est déjà plus nuancée. Bien que l'idée d'utiliser des pommes belges plutôt que du sucre blanc soit une idée novatrice pleine de sens et de potentiel de développement, il reste un problème... Les produits auront beau être sains et délicieux, la majorité des gens ne savent pas ce qu'est un hard seltzer ou n'en ont peut-être même jamais entendu parler. Comme disait Wellens (2022), Mike's hard seltzer d'AB InBev investit environ 80% de son budget marketing en éducation à ce qu'est un hard seltzer contre seulement 20% pour attirer le client vers sa marque plutôt qu'une autre. Avec un peu de réalisme, on se rend vite compte qu'une telle répartition des investissements marketing pour une start-up n'est pas tenable... L'essentiel ici est de peser la balance entre ces deux options :

- Débuter le projet rapidement → Les dépenses marketing serviront majoritairement à éduquer le consommateur ;
- Postposer le lancement → Les dépenses marketing serviront principalement à voler des parts de marché à la concurrence...

L'étude de viabilité a permis de mettre en exergue un point faible, un point fort et un constat. Tout d'abord, en regardant les chiffres de plus près, on constate que la rentabilité du projet est conditionnée par la conclusion d'un contrat avec un grand distributeur. De plus, ce contrat devra être conclu idéalement pour décembre 2023 maximum sous peine de quoi la trésorerie ne suffira pas et il faudra, soit mettre un terme à l'activité, soit lever des fonds et accepter une dilution de la propriété de la

société. Dans notre cas, à l'heure qu'il est, la non-conclusion d'un tel contrat sera décisive pour mettre un terme à l'activité ! Heureusement toutefois que les contacts ne manquent pas grâce à un travail de réseautage commencé il y a quelques mois. Cependant, le point fort qui joue grandement en notre faveur est issu du procédé de fabrication innovant qui a été mis à jour lors de discussions avec Tom Paris (2022). En effet, remplacer le sucre blanc par des pommes contenant des mycotoxines comme la patuline apporte deux choses. D'une part, ces pommes qui ont un statut de déchet seront utilisées comme matières premières et s'achèteront donc à un moindre coût, sans toutefois nuire au goût et à la qualité du produit, que du contraire ! D'autre part, on parlera d'un processus de fermentation et non de distillation. Les accises seront donc calculées différemment et on paiera en moyenne autour de huit centimes par bouteille de 33cl contenant 5% d'alcool contre 47 centimes pour une bouteille ayant les mêmes propriétés mais obtenue par distillation. Enfin, on constate toutefois que ce nouveau marché du hard seltzer est en train de devenir hautement compétitif et que sa croissance et pérennité sont assez imprévisibles. Bien que la gamme soit susceptible d'intéresser puisque les produits sont locaux, biologiques, éthiques, durables, etc., ce constat est à ne pas perdre de vue pour le développement de l'entreprise au-delà de 2026 !

Tous ces résultats ne sont pas le fruit du hasard. « La qualité n'est jamais un accident ; c'est toujours le résultat d'un effort intelligent » (Ruskin, s.d.). En effet, cet effort s'est traduit en une méthodologie bien précise. En effet, on a commencé par poser des hypothèses qui ont d'ailleurs été amenées à évoluer tout au long du projet étant donné les découvertes. Ensuite, l'étude de marché a été principalement réalisée sur base de recherches empiriques. Toutes ces recherches, ont permis une meilleure compréhension du marché d'un point de vue temps et espace. Ainsi, des premières conclusions ont pu être tirées. Après, pour réaliser l'étude de désirabilité, faisabilité et viabilité, outre la recherche empirique, un sondage auprès des consommateurs, en particulier ceux consommant de l'alcool, a permis de prendre conscience des manières de consommer de l'alcool et des critères d'influence lors d'un achat d'alcool. À côté de ça, des interviews avec une membre de Real Buddies, le manager marketing hard seltzer Europe d'AB Inbev, le Group Merchandise Offer Director de Carrefour, le maraîcher de la Ferme de la Papelotte et le co-fondateur de la start-up Tapio ont permis d'en apprendre sur bien d'autres sujets ! Que ce soit d'un point de vue recette ou marketing, ou bien même d'un point de vue ventes, tous ces experts ont permis à ce projet de gagner en expertise, précision et objectivité quant à la réalité du marché.

Au niveau des perspectives de développement du hard seltzer et du projet, on s'attend à ce que cette catégorie représente 8 à 10% en valeur du marché des boissons alcooliques et alcoolisées d'ici une petite dizaine d'années. On espère pouvoir tirer la plus grande part possible du gâteau mais le manque de conscience quant à l'existence d'une telle nouvelle boisson laisse une dose d'insécurité et de doute assez conséquente.

4.1 Résumé de la conclusion générale

4.1.1 État du marché

- Nouveau marché ;
- Le marché devient de plus en plus compétitif (concurrence accrue et faibles barrières à l'entrée).

4.1.2 Hypothèses initiales

- Une entreprise de hard seltzers durables en Belgique est désirée, faisable et viable ;
- Le hard seltzer n'est pas qu'une mode mais bien un nouveau marché pérenne ;
- Le marketing joue un rôle primordial ;
- Les gens font attention à la valeur nutritionnelle de ce qu'ils consomment ;
- L'inflation est modérée malgré la crise de covid-19 ;
- Le retour à une situation similaire à celle d'avant covid-19 au niveau des habitudes de consommation devrait se faire en 2023.

4.1.3 Données du terrain

- La catégorie représentera 8 à 10% en valeur du marché brassicole ;
- Pas de hard seltzer bio en Belgique ;
- Procédé de fabrication utilisant les pommes contenant de la patuline ;
- Fermentation permet de dépenser 39 centimes de taxes en moins par bouteille ;
- L'inflation est forte ;
- 80% du budget marketing des acteurs actuels va dans l'éducation à ce qu'est un hard seltzer et seulement 20% pour attirer le consommateur vers sa marque ;
- Le nomadisme se développe ;
- La majorité des études avancent que le hard seltzer n'est pas qu'une mode passagère. Cependant, la plupart de ces études portent sur le marché américain qui est fort différent du nôtre ;
- L'écart de prix entre une bière et un hard seltzer aux États-Unis est quasi inexistant alors qu'il est important en Belgique ;
- C'est une boisson saisonnière.

4.1.4 Hypothèses retenues sur lesquelles le business plan est construit

- Une entreprise de hard seltzers durables en Belgique est désirée ;
- Une entreprise de hard seltzers durables en Belgique est faisable ;
- Une entreprise de hard seltzers durables en Belgique est viable, sous réserve de conclusion d'un contrat avec un acteur de la grande distribution ;
- Le hard seltzer constitue un nouveau marché pérenne et pas seulement une mode ;
- Le marketing est un point à ne pas négliger, en particulier pour un tel marché ;
- Les consommateurs cibles sont :

- Les millénials (21 à 44 ans) consommant de l'alcool qui sont soucieux de leur corps et leur santé et désireux de boire des produits plus sains (moins de calories, naturel, biologique, sans gluten et sans sucre ajouté) tout en voyageant au travers d'une palette de saveurs ultra locales afin de conserver une dimension plaisir ;
- Les adultes consommant de l'alcool autre que la bière car n'aimant pas son goût et qui cherchent aussi des solutions plus saines au travers d'un produit frais, naturel, biologique et faible en sucre et en calories en comparaison aux alcools forts mélangés à des sirops chimiques et sucrés ou à un verre de vin ;
- L'inflation est plus forte qu'attendue. Il faut maintenant prendre la guerre en Ukraine en considération ;
- Le retour à situation normale d'un point de vue covid-19 est imminente ;
- Les accises n'évolueront pas en ma défaveur ;
- Les gens désirent boire des produits plus sains, plus frais.

5 Partie 5 : Mot de la fin

Concrètement, une gamme de hard seltzers telle que proposée par le projet est désirée par les Belges. D'un point de vue faisabilité du projet, le développement d'une telle entreprise est faisable même s'il faudra redoubler d'ingéniosité marketing pour faire parler de la gamme. Enfin, la viabilité du projet est atteignable mais conditionnée par la conclusion d'un contrat avec un grand distributeur.

Face à ce constat, l'étude de désirabilité, faisabilité et viabilité d'une entreprise de hard seltzers durables sur le marché belge offre trois scénarios possibles :

- Se lancer seul ;
- S'associer avec un grand acteur comme AB InBev qui possède déjà une gamme de hard seltzers, en leur proposant une gamme complémentaire.
- Établir un partenariat avec un acteur du secteur de la boisson qui est convaincu par le produit mais n'est pas encore dans le marché du hard seltzer.

Étant donné le manque de visibilité qui persiste sur ce marché encore nouveau, les investissements importants de dépôts, et le risque de non-conclusion d'un contrat avec un acteur de la grande distribution, se lancer seul n'est plus une option. En effet, le risque est trop important par rapport aux ressources financières en ma possession. De plus, un changement de fiscalité en ma défaveur, bien qu'improbable, peut avoir de lourdes répercussions sur l'entreprise.

S'associer avec un acteur tel qu'AB InBev n'est pas une option non plus. Fort des contacts établis au sein du secteur brassicole belge, je suis conscient du turnover important de la société. Être engagé pour faire de l'intrapreneuriat et me faire remercier deux ans plus tard une fois la gamme lancée ne m'étonnerait pas. Ce n'est pas ce que je souhaite pour ce projet.

Trouver un partenaire d'une taille plus petite mais disposant déjà d'un réseau de ventes et qui serait intéressé par le processus de fermentation novateur serait pour moi l'option de choix. D'ailleurs, des acteurs comme la brasserie Dubuisson ou Lefebvre correspondent aux profils avec lesquels je serais désireux de m'associer !

En d'autres mots, seul ce type d'association avec une brasserie par encore présente sur le marché du hard seltzer mais disposant d'un réseau de ventes permettra à ce projet de voir le jour.

6 Bibliographie :

- 1819. (2017). *Qu'est-ce qui vous motive à devenir entrepreneur ?*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://1819.brussels/blog/quest-ce-qui-vous-motive-devenir-entrepreneur>
- 2ememain. (2022). *Camionette*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.2ememain.be/l/autos/#q:camionette|Language:all-languages|PriceCentsFrom:800000|PriceCentsTo:1200000|postcode:1150|searchInTitleAndDescription:true>
- Abbey, A., Smith MJ. et Scott, RO. (2015). *The relationship between reasons for drinking alcohol and alcohol consumption : an interactional approach*. Récupéré le 15 février 2022 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4493891/>
- ABC Bourse. (2018). *L'essor de la bière artisanale met le houblon sous pression*. Récupéré le 2 avril 2022 de https://www.abcbourse.com/marches/l-essor-de-la-biere-artisanale-met-le-houblon-sous-pression_427949
- Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire. (2017). *Quelle langue doit être utilisée sur l'étiquette d'une denrée alimentaire préemballée ?*. Récupéré le 2 mai 2022 de <https://www.favv-afsca.be/consommateurs/viepratique/achats/langue/>
- Ajunec. (2018). *La consommation*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.ajunec.be/fr/jus-de-fruits-et-nectars/la-consommation>
- Allen, M. (2022). *The untold truth of Truly Hard Seltzer*. Récupéré le 11 février 2022 de <https://www.mashed.com/228326/the-untold-truth-of-truly-hard-seltzer/>
- Alton, L. (2018). *Fascinating pros and cons to an online business you must know for success*. Récupéré le 22 février 2022 de <https://smallbiztrends.com/2018/07/ecommerce-advantages-and-disadvantages.html>
- Amienyo, D., Azapagic, A., Gujba, H., Stichnothe, H. (2013). Life cycle environmental impacts of carbonated soft drinks. *Int J Life Cycle Assess* **18**, 77–92 (2013). Récupéré le 6 février 2022 de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11367-012-0459-y>
- Anthonymartin. (2019). *La bière devient résolument verte !*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://anthonymartin.be/fr/news-fr/la-biere-devient-resolument-verte/>
- Arthur, R. (2020, 14 février). Carlsberg Hard Seltzer? Danish beer giant looks to launch hard seltzers in Europe this year. *Beverage daily*. Récupéré le 11 avril 2021 de <https://www.beveragedaily.com/Article/2020/02/14/Carlsberg-looks-at-launching-hard-seltzers-in-Europe-this-year>
- Baecke, C. (s.d.). *L'importance de s'hydrater : les Belges boivent plus d'eau*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.foodinaction.com/limportance-de-shydrater-belges-boivent-plus-deau/>
- Baïa. (s.d.). Récupéré le 15 février 2022 de <https://baiadrinks.com/>

- Bathelot, B. (2020). *Parcours client*. Récupéré le 13 mars 2022 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-client/>
- Bathelot, B. (2020). *Parcours d'achat*. Récupéré le 13 mars 2022 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-d-achat/>
- Bathelot, B. (2020). *Positionnement*. Récupéré le 2 mars 2022 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/positionnement/>
- Benveniste, A. (2020, 30 juillet). Coca-Cola is launching a Topo Chico hard seltzer. *CNN Business*. Récupéré le 11 avril 2021 de <https://edition.cnn.com/2020/07/30/business/topo-chico-hard-seltzer/index.html>
- Biowallonie. (s.d.). *Chiffres du bio*. Récupéré le 5 mai 2022 de <https://www.biowallonie.com/chiffres-du-bio/>
- Blenkinsop, P., Naidu, R. (2020). *Late to the game, AB InBev still sees victory in seltzers*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://www.reuters.com/article/us-ab-inbev-usa-seltzer-focus/late-to-the-game-ab-inbev-still-sees-victory-in-seltzers-idUSKBN27R1R2>
- Boisson sans alcool. (s.d.). *Les marques d'eau aromatisées*. Récupéré le 7 avril 2021 de https://www.boisson-sans-alcool.com/marques_eau-aromatisee/#:~:text=D%C3%A9finition%20d'une%20eau%20aromatis%C3%A9e,-Les%20eaux%20aromatis%C3%A9es&text=La%20composition%20doit%20%C3%AAtre%20v%C3%A9rifi%C3%A9e,%2C%20Salvetat%20citron%20citron%20vert%E2%80%A6
- Bosseler, J. (2022, 16 février). Pourquoi la bière va très probablement coûter plus cher ? *Le Soir*. Récupéré le 2 avril 2022 de <https://www.lesoir.be/424684/article/2022-02-16/pourquoi-la-biere-va-tres-probablement-couter-plus-cher>
- Bourigault, C. (2021). *Les premiers chiffres des hard seltzers en France*. Récupéré le 14 février 2022 de <https://www.rayon-boissons.com/chiffres-du-marche/les-premiers-chiffres-des-hard-seltzers-en-france>
- Brown, J., Garnett, C., Kastaun, S., Kotz, D. (2022). *Alcohol consumption and associations with sociodemographic and health-related characteristics in Germany: a population survey*. Récupéré le 15 février 2022 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306460321003440>
- Bruce, G. (2020). *Millennial continue to fuel hard seltzer sales, with no ceiling in sight*. Récupéré le 15 février 2022 de <https://today.yougov.com/topics/food/articles-reports/2020/08/31/seltzers>
- Brusselmans, G. (2020, 23 avril). Non, cette crise ne changera pas nos habitudes de consommation. *Gondola*. Récupéré de <https://www.gondola.be/fr/news/non-cette-crise-ne-changera-pas-nos-habitudes-de-consommation>
- Bucella, F. (2021, 15 janvier). Combien de litres de vin les Belges boivent-ils par an ? *RTBF*. Récupéré le 7 mai 2022 de <https://www.rtbf.be/article/combien-de-litres-de-vin-les-belges-boivent-ils-par-an-10674482>

- Bud Light. (2022). Récupéré le 11 février 2022 de <https://www.budlight.com/>
- Bureau fédéral du Plan. (2022). *Indices des prix à la consommation – prévisions d'inflation [01/02/2022]*. Belgique : Bureau fédéral du Plan. Récupéré le 8 février 2022 de [https://www.plan.be/databases/17-fr-indice des prix a la consommation previsions d inflation](https://www.plan.be/databases/17-fr-indice-des-prix-a-la-consommation-previsions-d-inflation)
- Burnell, M. (2021). *Everything You Ever Wanted to Know about White Claw*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://www.budget101.com/living/598170-everything-you-ever-wanted-to-know-about-white-claw/>
- Byrne, J. (2019). *Ranking the best MBAs for entrepreneurship*. Récupéré le 30 décembre 2021 de <https://poetsandquants.com/2019/03/02/ranking-the-best-mbas-for-entrepreneurship/?pq-category=business-school-news>
- Café Privilège. (2017). *La consommation de café en Belgique*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.cafe-privilege.com/moments-cafe/la-consommation-de-cafe-en-belgique>
- Cambridge dictionary. (2021). *Hard seltzer*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/hard-seltzer>
- Camus, G. (2006). *Qu'est-ce qu'un produit « bio » ?* Récupéré le 5 mai 2022 de [https://planet-vie.ens.fr/thematiques/ecologie/production-agricole-agrosystemes/qu-est-ce-qu-un-produit-bio#:~:text=Un%20produit%20issu%20de%20l,les%20insecticides%2C%20etc.\)](https://planet-vie.ens.fr/thematiques/ecologie/production-agricole-agrosystemes/qu-est-ce-qu-un-produit-bio#:~:text=Un%20produit%20issu%20de%20l,les%20insecticides%2C%20etc.))
- Carrefour. (2021). *Bière blonde Heineken*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.carrefour.fr/p/biere-blonde-heineken-3119780268825>
- Carrefour. (2021). *Boisson mandarine & houblon sans gluten SNOWMELT*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.carrefour.fr/p/boisson-petillante-alcoolisee-mandarine-houblon-hard-seltzer-snowmelt-0897682002657>
- CCI Business Builder. (2021). *Réaliser une étude de marché : identifier les motivations d'achat des clients*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/letude-de-marche/realiser-une-etude-de-marche-identifier-les-motivations-dachat-des-clients>
- Clauwaert, G. (2019). *Comment lancer un produit alimentaire à la fois en B2B et en B2C?* Récupéré le 16 mars 2022 de [https://www.linkedin.com/pulse/comment-lancer-un-produit-alimentaire-%C3%A0-la-fois-en-b2b-clauwaert-/](https://www.linkedin.com/pulse/comment-lancer-un-produit-alimentaire-%C3%A0-la-fois-en-b2b-clauwaert/)
- Clemente, S. (2020). *Combien coûte un logo ? Le budget à prévoir*. Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.studioclemente.fr/prix-dun-logo/>
- CNBC Make It. (2020). *How white claw took over the \$1 Billion Hard Seltzer Industry?*. [Vidéo]. Dans la chaîne CNBC Make It sur Youtube. Récupéré le 8 avril 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=Vokh8BPKb0s>
- College Tuition Compare. (2021). *Stanford University VS USC*. Récupéré le 30 décembre 2021 de <https://www.collegetuitioncompare.com/compare/rivalry/stanford-university-vs-university-of-southern-california/>

- Collinet, L. (2022, 1^{er} mars). Co-founder at Tapio. [Entretien]. Bruxelles.
- Conseil Central de l'Économie. (2021). *Rapport de la CCS "Alimentation" – Comparaison des taxes et des achats transfrontaliers de certaines boissons*. Belgique : Conseil Central de l'Économie. Récupéré le 2 avril 2022 de https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2021-05-19-01-30-56_CCE20211258Rapportcomparaisondetaxesetdesachatstransfrontaliersdecertainesboissons.pdf
- Corroenne, O. (2021, 13 mai). Reprise de l'HoReCa le 9 juin: pour certains brasseurs, c'est un "oui... mais!". *RTBF*. Récupéré le 1er février 2022 de <https://www.rtbf.be/article/reprise-de-l-horeca-le-9-juin-pour-certains-brasseurs-c-est-un-oui-mais-10760574?id=10760574>
- Courtin, I. (2022). Contact dans la gestion de biens immobiliers d'entreprises. Rencontre à Bruxelles le 10 avril 2022.
- Curry-Lindahl, J. (2022, mars). Marketing Communication Manager at Real Buddies. [Échange de courriels]. Bruxelles.
- De Poorter, X. (2021). *Établir son équation de création*. [Présentation PowerPoint]. Bruxelles : Start Lab ICHEC.
- De Waele, P. (2019). Spécial eaux | L'ascension des aromatisées. *La revue des comptoirs*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://revuedescomptoirs.com/blog/lascension-des-aromatis%C3%A9es/>
- Defruit, A. (2021, 11 juin). Founder at MikoTea. [Entretien]. Bruxelles.
- Della Faille, A. (2022, 8 mars). Category and Sales revenue manager at Mondelez. [Entretien]. Bruxelles.
- Delperdange, P. (2018). *Les nouvelles activités de microbrasserie en Belgique. Étude d'un segment « moral » de marché*. (Mémoire de Master). UCL, Louvain-la-Neuve. Récupéré le 1^{er} mars 2022 de [Delperdange_35461600_2018\(1\).pdf](#)
- Demers, J-M. (2019). *Marketing alimentaire : 10 bonnes pratiques à adopter*. Récupéré le 16 mars 2022 de <https://braque.ca/bonnes-pratiques-marketing-alimentaire/>
- Demetrakakes, P. (2021). *Bad sales made Boston Beer dump seltzer*. Récupéré le 5 mai 2022 de <https://www.foodprocessing.com/industrynews/2021/bad-sales-made-boston-beer-dump-seltzer/#:~:text=Boston%20Beer%20Co.,said%20in%20a%20recent%20interview.>
- Dimitrakis, T. (2021). *White Claw Marketing Strategy : How the Hard Seltzer Brand Manufactured Viral Growth*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://nogood.io/2022/02/17/whiteclaw-seltzer-growth-marketing-strategy/>
- Direction de la santé du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (2016). *Fiche Technique – La patuline: Code d'usages pour la prévention et la réduction de contamination par la patuline du jus de pomme*. Grand-Duché de Luxembourg. Récupéré le 1^{er} février 2022 de <https://securite-alimentaire.public.lu/dam-assets/fr/publications/link-liste/professionel/Patuline-dans-jus-de-pomme.pdf>

- Drumm, S. (2021). *Hard seltzers have taken over. What will it take to win in the \$4.5 billion category ?* Récupéré le 10 février 2022 de <https://thingtesting.com/stories/brands-winning-hard-seltzer-wars>
- Duverger. (2016). *Rôles et fonctions de l'impôt*. Récupéré le 4 mai 2022 de https://arixelles.be/documents/revisions/6TQM/droit_fiscal_2.pdf
- EBang. (2020). *B2B2C : aidez vos clients à vendre vos produits !*. Récupéré le 16 mars 2022 de <https://www.bang-marketing.com/publications/ebang/b2b2c-aidez-vos-clients-a-vendre-vos-produits/>
- Edg-customs. (2018). *Augmentation des taux des droits d'accise sur l'alcool éthylique et les boissons alcoolisées – 1^{er} novembre 2015*. Belgique. Récupéré le 12 avril 2021 de <http://www.egd-customs.be/data/documents/ACCISES-1.11.2015.pdf>
- ehonline. (s.d.). *Quel prix des boissons choisir dans un bar ?* Récupéré le 22 février 2022 de <https://ehonline.eu/tarif-des-boissons-dans-un-bar/>
- Fédération e-commerce et vente à distance. (2021). *Chiffres clés e-commerce 2021*. Paris : Fédération e-commerce et vente à distance. Récupéré le 2 mai 2022 de https://www.fevad.com/wp-content/uploads/2021/08/FEVAD_CHIFFRES-CLES_complet_vdef.pdf
- Fédération Royale de l'Industrie des Eaux et des Boissons rafraichissante ASBL. *Chiffres et tendances*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.fieb-viwf.be/fr/les-eaux/chiffres-et-tendances/>
- Finance.brussels. (2022). *Nos solutions de financement*. Récupéré le 11 avril 2022 de <https://www.finance.brussels/nos-solutions/#start-ups>
- Franson, DJ. (s.d.). Chapitre 65 – l'industrie des boissons. *Encyclopédie de santé et de sécurité au travail*. Bureau international du travail. Récupéré le 8 avril 2021 de <https://www.ilocis.org/fr/documents/ILO065.htm#:~:text=Le%20secteur%20des%20boisson s,le%20caf%C3%A9%20et%20le%20th%C3%A9>
- Furnari, C. (2019, 10 décembre). *Is hard seltzer a fad ? New data suggests otherwise*. *Forbes*. Récupéré le 5 mai 2022 de <https://www.forbes.com/sites/chrisfurnari/2019/12/10/is-hard-seltzer-a-fad-new-data-suggests-otherwise/>
- Fuscaldo, D. (2021, 14 avril). *How to start selling online*. *Business News Daily*. Récupéré le 22 février 2022 de <https://www.businessnewsdaily.com/15861-how-to-sell-online.html>
- Gersdorff, G. (2022, 22 mars). *Group Merchandise Offer Director at Carrefour*. [Entretien]. Bruxelles.
- Gocardless. (s.d.). *Segmentation marketing : Définition, critères et exemples*. Récupéré le 15 mars 2022 de <https://gocardless.com/fr/guides/articles/segmentation-marketing-definition-criteres-et-exemples/>
- Google. (s.d.). *Définition : eau*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.google.fr/search?q=eau+d%C3%A9finition&sxsrf=ALeKk03pSv->

[5dzCjwNKyXaTi7wx83yRYxQ%3A1617809321544&source=hp&ei=qc9tYlTPHqyJlwT576j4Aw&iflsig=AINFCbYAAAAAYG3duWkhPUK4iewG7MDAAqvCk1FgovA7&oq=eau+d%C3%A9finitio n&gs_lcp=Cgnd3Mtd2l6EAMyCQgAEEMQRhD5ATICCAyAggAMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB46BAgiECc6BAgAEEM6CwgAELEDEMcbEKMCOgUIABCxAzoOCAAQsQMqgwEQxwEQowl6CAgAELEDEIMBOgQILhBDOgclLhCxAXBDUKUEWOMYYLEbaABwAHgAgAF6iAHvCplBAZcuN5gBAKABAaoBB2d3cy13aXo&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwj0x7CvuezvAhWsxIUkHfk3Cj8Q4dUDCAc&uact=5](https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm)

- Granger, L. (2022). *Quelle politique de distribution ? Quels canaux de distribution choisir ?* Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm>
- Graphiste. (2022). *Combien coûte un packaging ?* Récupéré le 13 avril 2022 de <https://graphiste.com/blog/combien-coute-packaging-simulateur-prix>
- Harel, C. (2021, 23 septembre). Bio : après des années de croissance, le marché commence à s'essouffler. *LSA Green*. Récupéré le 6 février 2022 de <https://www.lsa-conso.fr/coup-d-arret-aux-folles-croissances,391076>
- Hartmann, G. (2021, 25 octobre). Pourquoi le prix de la bière risque d'augmenter dans les prochaines semaines ? *BFM TV*. Récupéré le 6 février 2022 de https://www.bfmtv.com/economie/consommation/pourquoi-le-prix-de-la-biere-risque-d-augmenter-dans-les-prochaines-semaines_AV-202110250484.html
- Hitt, C. (2020). *The sparkling history of white claw*. Récupéré le 8 avril 2021 de <https://www.thrillist.com/news/nation/history-of-white-claw>
- Hivy. (2021). Récupéré le 15 février 2022 de <https://www.hivyhardseltzer.com/>
- Horeca Magazine. (2019, 24 juin). La consommation de bière en Belgique. *Horeca Magazine*. Récupéré le 7 mai 2022 de [https://horecamagazine.be/fr/la-consommation-de-biere-en-belgique-reste-stable/#:~:text=Les%20Brasseurs%20Belges'%20ont%20annonc%C3%A9,396%20hectolitres\)%20est%20rest%C3%A9%20stable.](https://horecamagazine.be/fr/la-consommation-de-biere-en-belgique-reste-stable/#:~:text=Les%20Brasseurs%20Belges'%20ont%20annonc%C3%A9,396%20hectolitres)%20est%20rest%C3%A9%20stable.)
- IG. (2022). *Coûts fixes*. Récupéré le 8 avril 2022 de <https://www.ig.com/fr/glossaire-trading/couts-fixes-definition>
- Immoweb. (2022). *Entrepôt à louer*. Récupéré le 11 avril 2022 de https://www.immoweb.be/fr/recherche/entrepot/a-louer?countries=BE&priceType=MONTHLY_RENTAL_PRICE&minLandSurface=80&maxLandSurface=200&page=1&orderBy=relevance
- Influencia. (2020). *Yann Casen : « En 2026, le marché des hard seltzers pèsera 220M€ en France »*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.influencia.net/yann-casen-2026-marche-hard-seltzers-pesera-220-france/>
- Information Resources Inc.. (2021). *Year-end 2020 trends, 2021 emerging growth pocket*. Récupéré le 22 février 2022 de <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-TL-Leader-Board-Part-1-1-22-2020-vF.pdf>

- Institut Belge pour la Sécurité Routière. (2018, 14 août). Plus de 4.000 accidents causés par l'alcool chaque année : faut-il plaider le zéro gramme au volant ? *RTL*. Récupéré le 14 mai 2022 de <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/plus-de-4-000-accidents-causes-par-l-alcool-chaque-annee-faut-il-plaider-le-le-zero-gramme-d-alcool-au-volant--1050148.aspx>
- Institut des comptes nationaux du SPF Economie. (2021). *Analyse des prix – Premier rapport trimestriel 2020 de l'Institut des comptes nationaux*. Belgique : Iri Leader Board. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-TL-Leader-Board-Part-1-1-22-2020-vF.pdf>
- Institut des comptes nationaux du SPF Economie. (2021). *Analyse des prix – Deuxième rapport trimestriel 2021 de l'Institut des comptes nationaux*. Belgique : SPF Economie. Récupéré le 28 décembre 2021 de [Observatoire-des-prix-Q2-2021-Annexes-statistiques \(1\).pdf](https://www.observatoireprix.be/observatoire-des-prix-Q2-2021-Annexes-statistiques-1.pdf)
- Isarta. (s.d.). *Que pensent les consommateurs des entreprises éthiques ?* Récupéré le 25 février 2022 de <https://isarta.fr/infos/que-pensent-les-consommateurs-des-entreprises-ethiques/>
- IWSR. (2020). *Hard Seltzers : A beverage alcohol category or lifestyle movement?* Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.theiwsr.com/hard-seltzers-a-beverage-alcohol-category-or-lifestyle-movement/>
- Jeanfils, E. (2021). *La pérennité des coopératives de distribution en circuits alimentaires de proximité : Quelles stratégies pour quels modèles ?* (Mémoire de Master). HEC, Liège. Récupéré le 21 février 2022 de <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/11406>
- Jeunes, alcool et société. (s.d.). *Constats*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.jeunesetalcool.be/publicite-marketing/constats/>
- Jeunes, alcool et société. (s.d.). *Questions fréquentes*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.jeunesetalcool.be/faq/#toggle-id-1>
- Krush. (2022). Récupéré le 14 février 2022 de <https://krush.fr/>
- La Libre. (2015). Les Belges préfèrent les soft drinks à l'eau en bouteille. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.lalibre.be/lifestyle/magazine/2015/07/30/les-belges-preferent-les-soft-drinks-a-leau-en-bouteille-5OK3W5OBLRABBNFHDHD27NSLVU/>
- Lambert, P. (2022, 18 janvier). La bière en canette, plus qu'une simple alternative à la bouteille dans les brasseries belges. *RTBF*. Récupéré le 26 avril 2022 de <https://www.rtbf.be/article/la-biere-en-canette-plus-quune-simple-alternative-a-la-bouteille-dans-les-brasseries-belges-10913191>
- Lane, E., Morgan, D., Styles, D. (2022). *Packaging choice and coordinated distribution logistics to reduce the environmental footprint of small-scale beer value chains*. Récupéré le 8 février 2022 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479722001645>
- Lano. (s.d.). Récupéré le 15 février 2022 de <https://lano-drinks.be/en/>

- Larousse. (s.d.). Alcool. Larousse. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/alcool/2109>
- Launois, R. (1995). *Typologie des coûts en comptabilité analytique*. Récupéré le 8 avril 2022 de https://rees-france.com/wp-content/uploads/2015/12/1996-Atelier-SNIP-Comptabilite_analytique.pdf
- Lauwers, M. (2020, 18 juillet). Deux wallons prêts à convertir l'Europe aux hard seltzers. *L'Echo*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/deux-wallons-prets-a-converter-l-europe-aux-hard-seltzers/10239770.html>
- Lauwers, M. (2020, 18 juillet). Un marché à milliards à court ou à long terme ?. *L'Echo*. Récupéré le 11 avril 2021 de <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/un-marche-a-milliards-a-court-ou-a-long-terme/10239752.html>
- Le Sillon Belge. (2022). *Färm et Ekoplaza fusionnent*. Récupéré le 5 mars 2022 de <https://www.sillonbelge.be/8776/article/2022-03-01/farm-et-ekoplaza-fusionnent>
- Le Temps. (2019, 8 mai). La consommation d'alcool en hausse dans le monde. *Le Temps*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/sciences/consommation-dalcool-hausse-monde>
- Lecocq, F. (2018, 27 septembre). Le beau potentiel des eaux aromatisées. *LSA*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.lsa-conso.fr/le-beau-potentiel-des-eaux-aromatisees,297911>
- Leeman, B., Schnider, A., Sossauer, L. (2018). Conséquences et complications neurologiques de la consommation d'alcool. *Revue Médicale Suisse*. Volume 14, n° 625, p. 1976-1981. Récupéré le 29 décembre 2021 de <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:115333>
- Lefebvre, A. (2021). *Le tableau SWOT : Avantages et inconvénients ?* Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-swot-avantages-inconvenients/>
- Lefebvre, A. (2022). *Comment définir son positionnement commercial ? Démarche & conseils*. Récupéré le 15 mars 2022 de <https://www.leblogdudirigeant.com/le-positionnement/>
- Lefebvre, A. (2022). *Qu'est-ce que le ciblage marketing ?* Récupéré le 15 mars 2022 de <https://www.leblogdudirigeant.com/le-ciblage/>
- Ln24. (2019, 29 août). Les importantes marges de la grande distribution sur les produits bio. *Ln24*. Récupéré de <https://www.ln24.be/2019-08-29/les-importantes-marges-de-la-grande-distribution-sur-les-produits-bio>
- Lopez, F. (2013). *Analyse de la chaîne de valeur*. Récupéré le 9 mars 2022 de <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur>
- Mailchimp. (2021). *Marketing de contenu*. Récupéré le 16 mars 2023 de <https://mailchimp.com/fr/marketing-glossary/content-marketing/>
- Mann, N. (2017, 8 novembre). Augmentation du prix de la bière : ça fait cher de la mousse. *RTBF*. Récupéré le 2 avril 2022 de <https://www.rtbef.be/article/la-biere-est-de-plus-en-plus-cher-comment-expliquer-cette-augmentation-9757630>

- Marketdataforecast. (2020). *Hard Seltzer Market*. Récupéré le 11 mai 2021 de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/hard-seltzer-market>
- Masdoua, V. (2007). *Mémoire : L'eau aromatisée, une eau composée par l'homme*. Récupéré le 27 avril 2021 de https://www.memoireonline.com/01/09/1910/m_L-eau-aromatisee-une-eau-composee-par-lhomme3.html
- McCallum, K. (2020). *Is spiked seltzer really healthier than beer?*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.houstonmethodist.org/blog/articles/2020/may/is-spiked-seltzer-really-healthier-than-beer/>
- Meisenzahl, M. (2021, 18 juin). Hard-seltzer sales are surging. Here are the 3 most popular brands and 2 newcomers hoping to chip away at their dominance. *Insider*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://www.businessinsider.com/white-claw-truly-bud-light-most-popular-hard-seltzers-and-newer-brands-2021-6?r=US&IR=T>
- Merle, L. (2021). *Qu'est-ce qu'un investissement : définition économique, comptable et retour sur investissement*. Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.l-expert-comptable.com/a/529709-qu-est-ce-qu-un-investissement.html>
- Mon-Abonnement-Gsm (2022). *Orange Go Extreme dès 2 abonnements*. Récupéré le 11 avril 2022 de <https://www.mon-abonnement-gsm.be/operateurs-gsm/orange/go-extreme-multi-produits>
- Mouillefarine, T. (2021). Le marketing orienté résultats. Récupéré le 11 avril 2022 de <https://www.marketing-resultats.com/blog/budget-marketing>
- Moulins, J.-L. et Toti, J.-F.. (2015). Comment mesurer les comportements de consommation éthique ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4, (18), 21-42. Récupéré le 5 mai 2022 de <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-4-page-21.htm>
- Nations Unies. (2015). *Accord de Paris*. Paris : Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Récupéré le 8 février 2022 de https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf
- Natz. (2022). Récupéré le 14 février 2022 de <https://www.drinknatz.com/>
- Nicot, M. (2022, 8 janvier). Promos et MDD, les armes anti-inflation des distributeurs. *LSA*. Récupéré de <https://www.lsa-conso.fr/promos-et-mdd-les-armes-anti-inflation-des-distributeurs,400066>
- Nysa. (s.d.). Récupéré le 15 février 2022 de <https://www.nysa.be/>
- OCDE. (2015). *L'OCDE dévoile les mesures que les États peuvent prendre pour éviter les importants surcoûts liés à une consommation nocive d'alcool*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.oecd.org/fr/els/systemes-sante/l-ocde-expose-les-mesures-que-les-gouvernements-peuvent-prendre-pour-eviter-les-importants-surcouts-lies-a-une-consommation-nocive-d-alcool.htm>
- Opéan. (2020). Récupéré le 14 février 2022 de <https://www.opeandrinks.com/>

- Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2001). *L'alcool et ses conséquences sociales : la dimension oubliée*. Europe : Organisation mondiale de la santé Bureau régional de l'Europe. Récupéré le 29 décembre 2021 de https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0008/239444/E76239.pdf
- Paris, T. (2022, 8 février). Fondateur et maraîcher de la Ferme de la Papelette. [Entretien]. Waterloo.
- Partenamut. (2019). *Le Nutri-Score décodé*. Récupéré le 25 février 2022 de <https://www.partenamut.be/fr/blog-sante-et-bien-etre/articles/nutriscore-decode>
- Permis-de-Exploitation. (2012). *Calcul du taux d'alcool dans le sang*. Récupéré le 5 mai 2022 de <https://www.permis-de-exploitation.com/1104-l-calcul-du-taux-alcool-dans-le-sang.html>
- Pierre & Nico. (2021). Récupéré le 14 février 2022 de <https://pierre-nico.fr/>
- Planetoscope. (s.d.). *Consommation mondiale de bière*. Récupéré le 30 mars 2022 de <https://www.planetoscope.com/boisson/1162-.html>
- Pomranz, M. (2021). 'Millions of cases' of Truly Hard Seltzer will be destroyed as hard seltzer boom fades. Récupéré le 11 février 2022 de <https://www.foodandwine.com/news/truly-hard-seltzer-destroyed-slow-sales>
- Projet marketing sectoriel. (2015). *Le marketing BtoB dans l'industrie Agro-alimentaire*. Récupéré le 15 mars 2022 de <https://projetmarketingsectoriel.wordpress.com/le-marketing-btob-dans-lindustrie-agro-alimentaire/>
- Psychologies. (2021). *Boisson alcoolique*. Récupéré le 15 avril 2021 de <https://www.psychologies.com/Dico-Psycho/Boisson-alcoolique>
- Québec – Commission de l'éthique en science et en technologie. (2020). *Quelle est la différence entre éthique et morale*. Récupéré le 1^{er} mars 2022 de <https://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/qu-est-ce-que-l-ethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale/>
- Real Buddies. (2022). Récupéré le 15 février 2022 de <https://www.realbuddies.be/>
- Richard, G. (2021, 22 avril). Scientific Manager at Smart Gastronomy Lab. [Entretien]. Bruxelles.
- Rogers, T. (2019, 15 novembre). White Claw billionaire Anthony von Mandl got his start selling wine out of his car. Here's how he built a \$3.4 billion fortune off the hard seltzers and lemonades that have redefined booze for bros. *Insider*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://www.businessinsider.com/anthony-von-mandl-canadian-white-claw-billionaire-life-career-net-worth-family?r=US&IR=T>
- Ruskin, J. (s.d.). Définitions de résultats. *La langue française*. Récupéré le 19 avril 2022 de <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/resultat>
- Sawakinome. (s.d.) *Différence entre le jus et le sirop*. Récupéré le 7 mars 2022 de <https://fr.sawakinome.com/articles/drinks/difference-between-juice-and-syrup.html>

- Sébastien Stoop. (2021). *Sondage start-up Hard Seltzer*. Récupéré le 28 avril 2021 du drive de Sébastien Stoop
- Séchet, G. (2020). *Climat: Bruxelles*. Récupéré le 1er février 2022 de <https://www.meteo-bruxelles.be/climat.html#:~:text=On%20note%20plus%20d'un,moyenne%20%C3%A0%20l'an%C3%A9e>.
- Seltzer France. (2021). *Pepsi annonce son hard seltzer pour 2022*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://seltzer-france.fr/pepsi-hard-seltzer-2022>
- SiaPartners. (2015). *La guerre des marges dans la grande distribution*. Récupéré le 11 avril 2021 de <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/la-guerre-des-marges-dans-la-grande-distribution>
- Sicard, C. (2021). *Alcool : découvrez les hard seltzer, ces boissons aromatisées qui cartonnent aux États-Unis. Insider*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.businessinsider.fr/alcool-apres-les-etats-unis-voici-pourquoi-les-hard-seltzer-pourraient-seduire-les-francais-186410>
- Simon F. (2020). *Qu'est-ce qu'un hard seltzer ?*. Récupéré le 8 avril 2021 de <https://www.hard-seltzer.fr/qu-est-ce-qu-une-hard-seltzer/>
- Simone à soif. (2021). *Our story*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.simoneasoif.be/en/our-story/>
- Snoeck, E. (2022, février). Account Manager at BeerSelect. [Échange de courriels]. (Voir ANNEXE 10 : Échange de courriels avec BeerSelect).
- SPF Economie. (2021). *Guidelines – Indication des prix dans l'horeca*. Belgique : SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. Récupéré le 22 février 2022 de <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-sur-l-indication-des-prix-dans-l-horeca.pdf>
- SPF Finances. (2016). *[ACCISES] Le brassage de la bière*. Belgique : Service Public Fédéral FINANCES Administration générale des Douanes et Accises. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://finances.belgium.be/sites/default/files/Customs/FR/Accises/PDF/2016-09-29-brochure-brassage-biere-frKLAMA%20%202016%20FR.pdf>
- SPF Finances. (2018). *Accises Boissons alcoolisées*. Belgique : Service Public Fédéral FINANCES Douanes et Accises. Récupéré le 24 mai 2021 de https://finances.belgium.be/sites/default/files/Customs/FR/Accises/PDF/2018-08-21-Brochure_Accises_Boissons%20alcoolis%C3%A9es.pdf
- Spiritshunters. (2019). *Les boissons alcoolisées seltzers sont en hausse de 193% aux États-Unis*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.spiritshunters.com/fr/news/les-boissons-alcoolisees-seltzers-sont-en-hausse-de-193-aux-etats-unis/>
- Spiritshunters. (2020). *Le Hard Seltzer est à la mode mais qu'est-ce que c'est ?*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.spiritshunters.com/fr/coup-de-coeur/quest-ce-que-le-hard-seltzer-et-pourquoi-cette-boisson-est-elle-a-la-mode/>

- Startlab ICHEC. (2021). *Accompagnement*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://startlab.ichec.be/accompagnement>
- Studio Blackthorns. (2021). *Hard seltzers en France: catégorie de boissons alcoolisées ou mode de vie ?*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://blackthornsdesign.com/blog/happy-hour/hard-seltzers-en-france-categorie-de-boissons-alcoolisees-ou-mode-de-vie/>
- Studio Blackthorns. (2021). *Les dernières tendances dans la consommation de spiritueux et boissons en 2021*. Récupéré le 11 mai 2021 de <https://blackthornsdesign.com/blog/happy-hour/tendances-consommateurs-secteur-spiritueux/>
- Tahra, Y. (2020). *Combien coûte la création d'un site internet?* Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/cout-creation-site-internet/#download>
- Test-Achats. (2020). *Le Nutri-Score, un outil pour un caddy plus sain*. Récupéré le 22 février 2022 de <https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/alimentation-saine/dossier/nutri-score#>
- The Homebrew Challenge. (2021). *How to make Hard Seltzer*. [Vidéo]. Dans la chaine The Homebrew Challenge sur Youtube. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=-Cg2RxDXIBQ>
- Torrey, J. (2020). *How White Claw Became The Number One Hard Sletzer in Our Minds*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://bettermarketing.pub/how-white-claw-became-the-number-one-hard-seltzer-in-our-minds-5ecdf43cdba>
- Tradingeconomics. (2021). *Belgique – Ventes au détail (mensuelles)*. Récupéré le 29 mars 2022 de <https://fr.tradingeconomics.com/belgium/retail-sales>
- Tranchard, R. (2020). *Construire un parcours client optimal: le guide complet*. Récupéré le 13 mars 2022 de <https://www.payplug.com/fr/blog/construire-parcours-client-optimal-guide-complet>
- Trends Tendence. (2021, 14 décembre). *Colruyt perd un tiers de ses marges bénéficiaires*. *Trends Tendence*. Récupéré le 15 mai 2022 de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/colruyt-perd-un-tiers-de-ses-marges-beneficiaires/article-news-1503169.html>
- Truly. (2022). *Crack open some hard seltzer classics*. Récupéré le 11 février 2022 de <https://trulyhardseltzer.com/flavors>
- Unicorp. (2020). *Communication BtoB et BtoBtoC: comment cibler le grand public?* Récupéré le 16 mars 2022 de <https://www.unicorp.fr/blog/communication-b2b-et-b2b2c-comment-cibler-le-grand-public/>
- V.O.. (2022). *Dépôt d'un brevet : comment cela fonctionne-t-il ?* Récupéré le 10 mars 2022 de <https://www.vo.eu/fr/depot-dun-brevet-comment-cela-fonctionne-t-il/#6>
- Van Brackel, A. (2019). *Savez-vous distinguer arôme naturel et arôme artificiel ?* Récupéré le 7 mars 2022 de <https://www.consoglobe.com/parfums-naturels-aromes-artificiels-cg>

- Van der Vaeren, A. (2021). Co-founder and Managing Partner at Simone a soif !. [Entretien téléphonique]. Bruxelles
- Van Rompaey, S. (2022). *Les voyages et l'alimentation portent la croissance de l'e-commerce belge, mais....* Récupéré le 29 mars 2022 de <https://www.retaildetail.be/fr/news/g%C3%A9n%C3%A9ral/les-voyages-et-l%E2%80%99alimentation-portent-la-croissance-de-l%E2%80%99e-commerce-belge-mais>
- Vanilla Bridge. (2020). *Arôme naturel de vanilla, extrait naturel de vanilla, saveur vanilla, ... Comment différencier les appellations pour consommer responsable?* Récupéré le 7 mars 2022 de <https://vanilla-bridge.com/quelles-sont-les-differences-entre-arome-naturel-de%E2%80%8B-vanille-extrait-de-vanille-et-saveur-vanille-comment-acheter-de-la-vanille-responsable>
- Vilrobe. (2020, 21 octobre). Le hard seltzer cherche à conquérir les palais. *La Presse*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.lapresse.ca/gourmand/alcools/2020-10-21/le-hard-seltzer-cherche-a-conquerir-les-palais.php>
- Wellens, A. (2022, 17 février). Marketing Manager Hard Seltzer, Europe at AB InBev. [Entretien]. Bruxelles.
- White Claw. (2022). Récupéré le 11 février 2022 de <https://www.whiteclaw.com/#home>
- Wikipedia. (2022). *Climat de Los Angeles*. Récupéré le 1er février 2022 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Climat_de_Los_Angeles#:~:text=La%20r%C3%A9gion%20fait%20partie%20de,364%2C1%20h%20en%20moyenne.
- Wikipreneurs. (2019). *10 conseils pour vendre à la grande distribution*. Récupéré le 21 février 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/news/articles/10-conseils-pour-vendre-a-la-grande-distribution-et-booster-votre-croissance>
- Wikipreneurs. (2022). *Comment créer une SRL en 2021?* Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-legal/comment-creer-srl-2021>
- Willems, J-C. (2017, 19 juin). Accises sur l'alcool: un million de ménages belges vont acheter leurs boissons à l'étranger. *RTBF*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.rtb.be/article/alcool-a-l-etranger-le-malheur-des-uns-fait-le-bonheur-des-autres-9633540?id=9633540>
- Winter, J. (2020). *Bien comprendre les 8 étapes du parcours client*. Récupéré le 13 mars 2022 de <https://blog.smart-tribune.com/fr/etapes-parcours-client>
- Wolf King Brewing. (2021). *Making White claw at home but BETTER! – DIY Hard Seltzer*. [Vidéo]. Dans la chaîne Wolf King Brewing sur Youtube. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=dPA7PIADh-Q>
- Worldscholarshipforum. (2021). *Taux d'acceptation de l'Université de Californie du Sud (USC) en 2022*. Récupéré le 30 décembre 2021 de <https://worldscholarshipforum.com/fr/conditions-d%27admission-du-taux-d%27acceptation-usc/>

7 Bibliographie complémentaire

- Adams, P. (2021). *Miller sends up hard seltzer craze with livestreamed rocket launch*. Récupéré le 30 octobre 2021 de [Miller sends up hard seltzer craze with livestreamed rocket launch.pdf](#)
- Alfalaval.com. (2022). Hard seltzer production. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.alfalaval.com/industries/food-dairy-beverage/beverage-processing/hard-seltzer-production/>
- Baar, A. (2020). *MolsonCoors makes environmental case for Coors Seltzer launch*. Récupéré le 4 novembre 2021 de [MolsonCoors makes environmental case for Coors seltzer launch.pdf](#)
- Buchko, M. (2020). *GL industry report C1121-GL Global Beer Manufacturing*. États-Unis : IBISWorld. Récupéré le 27 septembre 2021 de [C1121-GL Global Beer Manufacturing Industry Report.pdf](#)
- Conway, J. (2021). *Hard seltzer market – Statistics & Facts*. Récupéré le 12 mai 2022 de https://www.statista.com/topics/7821/hard-seltzer/#topicHeader_wrapper
- Conway, J. (2020). *Off-premise dollar sales of hard seltzer in the United States in 2018 and 2019*. Récupéré le 12 mai 2022 de <https://www.statista.com/statistics/1120371/hard-seltzer-off-premise-dollar-sales-us/>
- Dinges, J., Pannuti, C. et Ryan, F. (2021). *Anheuser Busch InBev*. États-Unis : J.P.Morgan Cazenove. Récupéré le 23 octobre 2021 de [JPMorgan ABinBev Further earnings cuts likely, downgrae to UW.pdf](#)
- Dinges, J., Pannuti, C. et Ryan, F. (2020). *European beverages*. États-Unis : J.P.Morgan Cazenove. Récupéré le 3 octobre 2021 de [European Beverages Looking JPMorgan Report.pdf](#)
- Dinges, J., Pannuti, C. et Ryan, F. (2020). *#WhatConsumersWant*. États-Unis : J.P.Morgan Cazenove. Récupéré le 7 décembre 2021 de [WhatConsumersWant Part 1 Hard seltzer - the hard facts of US alcohol disruption JP Morgan.pdf](#)
- Doering, C. (2021). *Boston Beer overestimated demand for hard seltzer as once-hot category shows signs of slowing*. Récupéré le 14 septembre 2021 de [Boston beer overestimated demand for hard seltzer as once-hot category shows signs of slowing.pdf](#)
- Doering, C. (2021). *Once-hot hard seltzer category shows signs of slowing*. Récupéré le 14 novembre 2021 de [Once-hot hard seltzer category shows signs of slowing.pdf](#)
- Dowling, M. (2019). *Restaurants tap into hard seltzer*. Récupéré le 20 novembre 2021 de [RESTAURANTS TAP INTO HARD SELT.PDF](#)
- Duhigg, C. (2012). *The power of habits*. Royaume-Unis : Penguin.
- GlobalData. (2020). *The Boston Beer Company, Inc. (SAM) Financial and Strategic SWOT Analysis Review*. États-Unis : GlobalData. Récupéré le 25 novembre 2021 de [The Boston Beer Company, Inc. Financial and startegic SWOT analysis review.pdf](#)
- Hiner, J. (2020). *Industry report OD4611 RTD Mixed Spirit Production*. États-Unis : IBISWorld. Récupéré le 7 novembre 2021 de [OD4611 RTD Mixed Spirit Production Industry Report.pdf](#)
- Jehanne, M. (2021). *L'émotion : la clef d'un parcours unique ?* Récupéré le 22 avril 2022 de <https://contentsquare.com/fr-fr/blog/emotion-clef-parcours-unique/>
- Jehanne, M. (2021). *Parcours d'achat client : comment bien l'analyser ?* Récupéré le 22 avril 2022 de <https://contentsquare.com/fr-fr/blog/parcours-achat-client/#parcoursclientdigital>
- Belga. (2022, 28 janvier). *L'inflation atteint 7,59% en janvier, son plus haut niveau depuis 1983. RTBF*. Récupéré le 1er février 2022 de <https://www.rtf.be/article/l-inflation-atteint-759-en-janvier-son-plus-haut-niveau-depuis-1983-10923799>

- Journal du Net. (2021). *Distribution sélective : définition, exemples et textes de loi*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-droit-des-affaires/1507115-distribution-selective-definition-exemples-et-textes-de-loi/#:~:text=La%20distribution%20s%C3%A9lective%20peut%20s,entretenir%20son%20image%20de%20marque>
- Kerres, M. (2020). *Perception de qualité et intention d'achat du consommateur de jus de fruits – Étude de l'influence du matériau écologique et de la transparence du packaging*. (Mémoire de Master). UCL, Louvain-la-Neuve. Récupéré le 13 mars 2022 de [Kerres_04191700_2020.pdf](#)
- Kovacs, A. (2020). Au-delà de la diététique – L'alimentation-santé au prisme des enjeux historiques multiscalaires. *OpenEdition Journals*, 17, 9-21. Récupéré le 22 février 2022 de <https://journals.openedition.org/hms/3598>
- NewsRX LLC. (2021). *The Only Hard Lemonade Seltzer Made by Lemonade Experts, Mike's Hard Lemonade Seltzer, Partners with Endurance Sports Leader Spartan*. Récupéré le 1 décembre 2021 de [The Only Hard Lemonade Seltzer.pdf](#)
- PR Newswire Association LLC. (2020). *Del Mar Wine Seltzer Elevates Category With Wine-Based Hard Seltzer Offering*. Récupéré le 21 septembre 2021 de [Del mar Wine seltzer elevates category with wine-based hard seltzer offering.pdf](#)
- PR Newswire Association LLC. (2021). *White Claw Hard Seltzer Launches New Flavors and Higher-ABV White Claw Hard Seltzer Surge*. Récupéré le 1 décembre 2021 de [white claw launches new tastes and higher ABV.pdf](#)
- Riedell, GL. (2021). *Consumer Behavior and Coronavirus : How the Pandemic Transformed the American Shopper*. (Thèse). University of Arkansas, Fayetteville. Récupéré le 12 mai 2022 de <https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=scmtuht>
- San Diego Business Journal. (2020, 9 novembre). Heineken USA Releases Hard Seltzer Product. Récupéré le 23 octobre 2021 de [Heineken USA releases hard seltzer product.pdf](#)
- Williams, R. (2021). *Truly Hard Seltzer targets millenials shunning Dry January*. Récupéré le 20 décembre 2021 de [Truly Hard seltzer targets millenials shunning dry january.pdf](#)
- Wood, G. (2021). *Industry report 31212 Breweries in the US*. États-Unis : IBISWorld. Récupéré le 14 septembre 2021 de [31212 Breweries in the US Industry Report.pdf](#)
- Woolfson, D. (2021). *Does ASA clampdown spell trouble for hard seltzer ?*. Récupéré le 11 octobre 2021 de [hard seltzer advertising complain.pdf](#)

8 Annexes

Table des matières :

- **Annexe 1** : Recettes de hard seltzer
- **Annexe 2** : Règles de la publicité relative à l'alcool
- **Annexe 3** : Obligations en tant que brasserie
- **Annexe 4** : Facture production bière spéciale personnalisée
- **Annexe 5** : Sondage Hard Seltzer
- **Annexe 6** : Offre d'accompagnement du Smart Gastronomy Lab
- **Annexe 7** : Coût assurance auto
- **Annexe 8** : Taxes relative au véhicule
- **Annexe 9** : Estimation des consommations électriques
- **Annexe 10** : Échange de courriels avec BeerSelect
- **Annexe 11** : Calcul du salaire net 2021
- **Annexe 12** : Retranscription partie interview Alexandre Wellens
- **Annexe 13** : Éléments clés interview téléphonique Geoffroy Gersdorff
- **Annexe 14** : Échange de courriels avec June Curry-Lindahl
- **Annexe 15** : Plan financier ; volume, prix & résultat année après année
- **Annexe 16** : Plan financier ; coût des ventes année après année
- **Annexe 17** : Plan financier ; stocks & délais de paiement
- **Annexe 18** : Plan financier ; frais généraux année après année
- **Annexe 19** : Plan financier ; frais des ressources humaines
- **Annexe 20** : Plan financier ; investissements à réaliser année après année
- **Annexe 21** : Plan financier ; financement de l'entreprise
- **Annexe 22** : Plan financier ; autres créances, dettes & impôts
- **Annexe 23** : Situation bilantaire sans inflation, ni indexation
- **Annexe 24** : Compte de résultats sans inflation, ni indexation
- **Annexe 25** : Cash-flow statement sans inflation, ni indexation
- **Annexe 26** : Situation bilantaire avec inflation et indexation
- **Annexe 27** : Compte de résultats avec inflation et indexation
- **Annexe 28** : Cash-flow statement avec inflation et indexatio

